

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU U OPATIJI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Upravljanje poslovnim rezultatom u hotelskom poduzeću**  
**Business Performance Management in a Hotel Company**

**OPATIJA, 2017.**

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU U OPATIJI

Završni rad

**Upravljanje poslovnim rezultatom u hotelskom poduzeću**  
**Business Performance Management in a Hotel Company**

Naziv kolegija: Ekonomika ugostiteljskih poduzeća

Mentor: prof. dr.sc. Slobodan Ivanović

Studentica: Maja Cvitanović

Studij: Izvanredni, Zabok

Opatija, siječanj 2017.

FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I  
UGOSTITELJSTVU

IME I PREZIME  
STUDENTA: **Maja Cvitanović**

MATIČNI BROJ: **PS 22236/12-Z**

**IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI  
RADA**

Izjavljujem da sam diplomski rad / završni rad pod nazivom

**UPRAVLJANJE POSLOVNIM REZULTATOM U HOTELSKOM PODUZEĆU**

**BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT IN A HOTEL COMPANY**

izradila samostalno te sam suglasna/suglasan o javnoj objavi rada u elektroničkom obliku.

Svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

u Opatiji, 2017. godine

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SAŽETAK.....</b>   | <b>VI</b> |
| <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. TEMELJNA OBILJEŽJA HOTELSKOG PODUZEĆA .....</b>               | <b>3</b>  |
| 1.1. Podjela hotelskih poduzeća s pravnog aspekta.....              | 3         |
| 1.2. Okruženje hotelskog poduzeća .....                             | 5         |
| 1.2.1. Eksterna okolina hotelskog poduzeća.....                     | 6         |
| 1.2.2. Interna okolina hotelskog poduzeća .....                     | 10        |
| 1.3. Razine hotelskog menadžmenta .....                             | 12        |
| 1.3.1. Top management.....  | 13        |
| 1.3.2. Middle management.....                                       | 14        |
| 1.3.3. First level management .....                                 | 14        |
| 1.4. Misija, vizija i ciljevi hotelskog poduzeća .....              | 15        |
| <b>2. PLANIRANJE POSLOVNOG REZULTATA U HOTELSKOM PODUZEĆU .....</b> | <b>18</b> |
| 2.1. Planiranje i kontroliranje poslovnog rezultata.....            | 19        |
| 2.2. Financijski pokazatelji poslovnog rezultata .....              | 24        |
| 2.2.2.1. Bilanca .....  | 25        |
| 2.2.2. Račun dobiti i gubitka.....                                  | 28        |
| 2.2.2.1. Prihodi .....  | 29        |
| 2.2.2.2. Rashodi.....   | 30        |
| 2.2.2.3. Izvještaj o novčanom toku .....                            | 32        |
| 2.3. Fizički pokazatelji uspješnosti poslovanja .....               | 34        |
| 2.4. Uloga kontrolinga u planiranju poslovnog rezultata .....       | 36        |
| <b>3. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA .....</b>                  | <b>38</b> |
| 3.1. Važnost poslovnog uspjeha u hotelskom poduzeću .....           | 38        |
| 3.2. Mjerila uspješnosti poslovnog rezultata .....                  | 39        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.1. Produktivnost .....  | 40        |
| 3.2.2. Ekonomičnost .....   | 41        |
| 3.2.3. Rentabilnost .....   | 42        |
| 3.3. Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja i njihovo planiranje (KPI) .....                | 44        |
| <b>4. ANALIZA POSLOVNOG REZULTATA HOTELA HILTON .....</b>                                       | <b>46</b> |
| 4.1. Organizacijska struktura hotela Hilton .....   | 47        |
| 4.2. SWOT analiza hotela Hilton.....  | 48        |
| 4.3. Analiza poslovnog uspjeha hotela Hilton kroz financijske i nefinancijske pokazatelje ..... | 50        |
| 4.3.1. Pokazatelj broja zaposlenih.....   | 50        |
| 4.3.3. Stupanj zaduženosti .....  | 52        |
| 4.3.4. Plaćanje obaveza .....   | 53        |
| 4.3.5. Neto profitna marža .....  | 54        |
| 4.4. Bilnačno poslovanje hotela Hilton .....  | 54        |
| 4.5. Račun dobiti i gubitka hotela Hilton.....  | 56        |
| <b>ZAKLJUČAK .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>POPIS SLIKA .....</b>  | <b>61</b> |

## SAŽETAK

Završni rad ima za cilj prikazati važnost upravljanja poslovnim rezultatom u pojedinom poduzeću, točnije u ovome slučaju, u hotelskom poslovanju. Radi jednostavnijeg interpretiranja financijskih izvještaja poput bilance, računa dobiti i gubitka te novčanog toka, poslužili smo se čimbenicima zaslužnima za što uspješnije upravljanje poslovanja kroz teorijska polazišta i praktične primjere, sadržane u grafikonima i tablicama radi lakšeg praćenja. Načine na koji izvještaji obavještavaju hotelske odjele prikazali smo kroz njihova najvažnija ishodišta u sastavljanju te praćenju njihova uspjeha u skladu sa odjelom kontrolinga. Uz izvještaje kojima se kontroling služi u svome operativnom ili stratezijskom poslovanju, prikazali smo i važnosti istih za menadžment kao jedan od najvažnijih inputa u bolje poslovanje i kontroliranje svih poslovnih procesa. U skladu sa teorijskim objašnjenjem poslovnih procesa koji pomažu u postizanju što uspješnijeg poslovnog rezultata, prikazali smo način poslovanja na primjeru hotela Hilton kroz najvažnije čimbenike zaslužne za svrstavanje ovog hotela među najpoznatije svjetske hotelske lance.

Rad započinje pregledom obilježja hotelskog poduzeća i njihovom podjelom sa pravnog aspekta, zatim slijedi pregled razina hotelskog menadžmenta i njihovo detaljno pojašnjenje te se potom objašnjavaju pojmovi kao što su misija, vizija i ciljevi hotelskog poduzeća. Sljedeća cjelina posvećena je planiranju poslovnog rezultata te njegovim financijskim i fizičkim pokazateljima te se razjašnjavaju odrednice kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanom toku. Također se razjašnjavaju pokazatelji uspješnosti poslovanja kroz mjerila uspješnosti poduzeća te ključni pokazatelji uspješnosti, tzv. KPI pokazatelji. Posljednja i ujedno glavna cjelina rada predstavlja analizu poslovnog rezultata hotela Hilton kroz financijske i nefinancijske pokazatelje kao i SWOT analizu te prikazuje bilančno poslovanje i račun dobiti i gubitka istog hotela. Analiza; se temelji na vlastitom istraživanju provedenom tijekom studentske prakse u hotelu.

**Ključne riječi:** *upravljanje poslovnim rezultatom; pokazatelji uspješnost; hotelsko poduzeće; hotel Hilton; analiza poslovne uspješnosti.*

## UVOD

Upravljanje poslovnim rezultatom jedna je od najvažnijih poslovnih funkcija unutar menadžmenta hotelske kompanije i predstavlja temu završnog rada. Kako bi jedno hotelsko poduzeće moglo donositi odluke na višoj, srednjoj ili nižoj hijerarhijskoj razini, potrebno je nadzirati poslovne procese; prihode i rashode s ciljem minimalizacije troškova. Završni rad ima za cilj ukazati na važnost upravljanja poslovnog rezultata u pojedinom hotelskom poslovanju kroz mjeritelje produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.<sup>1</sup> Primjenom temeljnih financijskih pokazatelja poslovanja poput bilanci, računa dobiti i gubitka te novčanog toka prikazana su najvažnija ishodišta u njihovom sastavljanju te praćenju uspjeha kroz prihode i rashode u skladu s odjelom kontrolinga. Različiti mjeritelji poslovne uspješnosti pojedinog hotelskog poduzeća ujedno su jasni pokazatelji menadžmentu u kojem smjeru ide njihovo planiranje i donošenje odluka, te trebaju li se na njima zadržati ili mijenjati planove poslovanja. Kao što u raspravi iz 2012. godine pod naslovom *Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH* navodi Nikolina Dečman:

„Temeljni financijski pokazatelj u tom segmentu jest račun dobiti i gubitka; za određeno obračunsko razdoblje unutar kojeg su prikazani svi prihodi i rashodi, uz bilancu i izvještaj o novčanom toku.“<sup>2</sup>

Prilikom pisanja rada, korišteni su radovi autora zaslužnih za nastanak brojne literature o menadžmentu i poslovnom upravljanju. Ovdje valja spomenuti knjigu Ivanke Avelini Holjevac, *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, knjigu *Hotelski menadžment*, autora Zdenka Cerovića, rad Marka Balena i članak Kuzmana Vujevića pod naslovom „Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća“. Korišteni su i članci objavljeni na internetskim stranicama Ekonomskog Fakulteta sveučilišta u Zagrebu i Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu sveučilišta u Rijeci te na internetskim stranicama kao što su *Poslovni dnevnik* i mnoge druge. Kako bi završni rad bio što pregledniji, koristit će se primjeri financijskih pokazatelja poslovanja hotela Hilton koji su prikupljeni na temelju istraživanja u komunikaciji sa odjelom vrhovnog menadžmenta za upravljanje financija. Istraživanje, uključujući grafički prikaz poslovanja hotela u zadnjem poglavlju, ima za cilj olakšavanje uvida u analizu poslovnog uspjeha instrumentima mjerenja poslovnog rezultata

---

<sup>1</sup> Dečman, N. „Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH“, u: *Ekonomski pregled*, 63 (7-8) (2012.), 461-464.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 448-451

kroz teorijska polazišta i praktične primjere sadržane u grafikonima i tablicama. koje primjenjuje ovaj zagrebački poslovni hotel. Završni rad, pod naslovom *Upravljanje poslovnim rezultatom u hotelskom poduzeću*, namijenjen je studentima ekonomskog obrazovnog studija i pokušaj je doprinosa lakšem interpretiranju poslovne okoline, posebice u planiranju poslovnih rezultata kroz fizičke i financijske pokazatelje. Prikazuju se i načini praćenja uspjeha sa ciljem zadržavanja dugogodišnjeg poslovnog rasta poduzeća i cjeloživotnog upravljanja hotelskim procesima radi postizanja mikroekonomskog i makroekonomskog boljitka.



# 1. TEMELJNA OBILJEŽJA HOTELSKOG PODUZEĆA

Temeljno obilježje svakog poduzeća jest da čini gospodarsku i društveno prihvatljivu zajednicu koja će svojim radom i proizvodnjom dobara i usluga stvarati prihvaćenost, prepoznatljivost i vrijednost na tržištu za određenu ciljnu skupinu. Sukladno tome, poduzeće će ulaganjem resursa, materijala i rada stvarati proizvode i usluge čiju će vrijednost i egzistenciju u konačnici evaluirati njezini korisnici. Važno je naglasiti kako svako poduzeće uz preuzimanje rizika teži dobiti ili maksimalnom profitu, koji se ostvaruje ulaganjem materijala i resursa te modernizacijom proizvodnih procesa. Potrebno je paziti i na troškove koji mogu rezultirati rashodima i manjkom sredstava pri financiranju proizvodnje te prilagoditi kontrolu troškova posebnoj razini menadžmenta i alokaciji na mjesta troškova. Jednako je i sa hotelskim poduzećem. Prema definiciji profesora Zdenka Cerovića (*Hotelski menadžment*, 2003.), „Hotelijerstvo je gospodarska grana koja na tržištu, u ugostiteljskim objektima ostvaruje svoju gospodarsku svrhu“<sup>3</sup>, i ono obuhvaća poduzeća koja prodajom proizvoda i usluga kao što su noćenja, prehrana i toćenje pića, vrše gospodarsku funkciju te čine dobrobit u ekonomskoj, socijalnoj, pravnoj i organizacijskoj cjelini.

## 1.1 Podjela hotelskih poduzeća s pravnog aspekta

Poduzeće, kao samostalni subjekt na tržištu, teži ostvarivanju profita za podmirivanje gospodarskih i samostalnih ciljeva. Radi lakše klasifikacije hotelskog poduzeća koristi se segmentacija sa pravnog aspekta, prema kojoj poduzeće ostvaruje poslovni rezultat kroz trgovačko društvo ili trgovca pojedinca. Kao što je spomenuto na početku poglavlja, poduzeće se može sagledavati sa više aspekata. Kada gledamo sa pravnog aspekta, koristit ćemo se unificiranom podjelom prema kojoj su poduzeća u Republici Hrvatskoj regulirana Zakonom o trgovačkim društvima.<sup>4</sup> Trgovačka društva postaju subjektima kada se kao pravna osoba upisuju u sudski registar. Na temelju registracije, ovlaštena su za udruživanja sukladno ideji svojega poslovanja, kroz društvo osoba ili društvo kapitala.

---

<sup>3</sup>Cerović Z., *Hotelski menadžment*. (Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, 2010.), 103.

<sup>4</sup>[http://www.hok.hr/statistika/trgovacka\\_drustva\\_i\\_obrti](http://www.hok.hr/statistika/trgovacka_drustva_i_obrti) (8.12.2016.)

**Društvo osoba** jest društvo koje svoje poslovanje temelji na udruživanju članova. Dijelimo ih na: Javno trgovačko društvo, Komanditno društvo, Tajno društvo te Gospodarsko interesno društvo. Komanditno, Javno trgovačko i Gospodarsko interesno društvo čine pravne osobe te one mogu sudjelovati u obavljanju pravnog poslovanja, dok tajno društvo (ZTD) nema pravnu osobnost.<sup>5</sup> Društvo mogu sačinjavati dvije ili više osoba u čijem društvu nije presudna visina kapitala, već interesi koji jačaju njihovim udruživanjem. Takva su društva usredotočena na angažman svih članova radi provođenja što bolje poduzetničke prakse. Članovi društva osoba odgovaraju svom svojom uloženom imovinom.

**Društvo kapitala** je trgovačko društvo unutar kojega članovi svoju poslovnu praksu usmjeravaju na ostvarivanje dobiti članova društva a ne na individualizirani pristup ulaganja kao u slučaju društva osoba. Osnivač društva može biti i jedna osoba koja, samostalno ili uz više članova, odgovara cijelom imovinom (kapitalom). Angažman u ovome društvu utoliko je drugačiji jer su članovi odmah upoznati sa rizikom da snose gubitak svog uloženog kapitala za društvo.

Prema Z. Ceroviću, „Sukladno Zakonu o trgovačkim društvima; Trgovačkim društvima smatraju se Javno trgovačko društvo, Komanditno društvo, Dioničko društvo te Društvo sa ograničenom odgovornošću.“<sup>6</sup>

Društvo s ograničenom odgovornošću može osnovati više članova ili jedna osoba. Društvo stječe pravni imunitet upisom u sudski registar te članovi odgovaraju cijelom svojom imovinom dok se sa strane odgovornosti po pitanju obaveza međusobno dogovaraju.

Kapital društva u najmanjem iznosu može biti od 20.000,00 kuna uloga, pri čemu svaki član prije upisivanja u registar mora doprinijeti četvrtinom iznosa. Kod osnivanja društva, svi članovi moraju biti prisutni te se ugovaranje društva mora temeljiti na Društvenom ugovoru. Glavna tijela društva čine uprava i skupština. Uprava može sadržavati jednog ili više direktora koji ujedno sazivaju članove društva. Nadzorni odbor se u ovakvom obliku društva saziva u slučaju da je okviran broj zaposlenih godišnje veći od 200 ili u slučaju da temeljni kapital naraste više od 600,000.00 kuna. U takvom slučaju, nadzorni odbor mora imati najmanje tri člana.

U Dioničkom društvu svi članovi odgovaraju svojim ulozima iskazanima u dionicama. Vlasnik društva može biti jedna osoba koja svoju pravnu funkciju također nasljeđuje upisom u sudski registar, te se statutom vrši organizacija cijeloga društva. Kapital dionica se također

---

<sup>5</sup> Zdenko Cerović: op.cit. pod. 3), str. 109.

<sup>6</sup> Ibidem

može kretati već od 200,000.00 kuna. Sve fizičke osobe koje prihvate organizaciju sukladno statutu postaju članovima društva. U ovakvome društvu funkcije su podijeljene na upravu, čiji broj direktora može biti veći od jednog, upravni odbor koji vrši funkcije vođenja i zastupanja društva, nadzorni odbor koji nadzire vođenje samoga društva, te glavnu skupštinu unutar koje djeluju dioničari.

Javno trgovačko društvo čine članovi zajedničke kompanije koji obavljaju zajedničke poslove s ciljem uspješnog poslovanja i ostvarivanja ciljeva ali se njihova odgovornost prema vjerovnicima ogleda kroz cijelu imovinu. Osnivatelji mogu biti fizičke ili pravne osobe čije se poslovanje temelji na društvenom ugovoru prema kojemu raspolažu udjelom. Kapital društva se ne mora nužno sastojati od novca već se može raditi i o ulozima poput proizvoda, usluga ili rada.

Komanditno društvo nastaje kada dvije osobe sklapaju poslovanje u jednom poduzeću. Jedan od članova zadužen je za odgovornost cijelom svojom imovinom, a drugi je član zadužen za odgovornost svih obaveza koje proizlaze iz uloga s ciljem što trajnijeg obavljanja djelatnosti. Kapital u ovakvome društvu nije presudan čimbenik te ga nema. Društveni ugovor je također osnova za sazivanje ovakvoga društva te se unaprijed mora dogovoriti tko će preuzeti odgovornost za kapital, a tko za obaveze.<sup>7</sup>

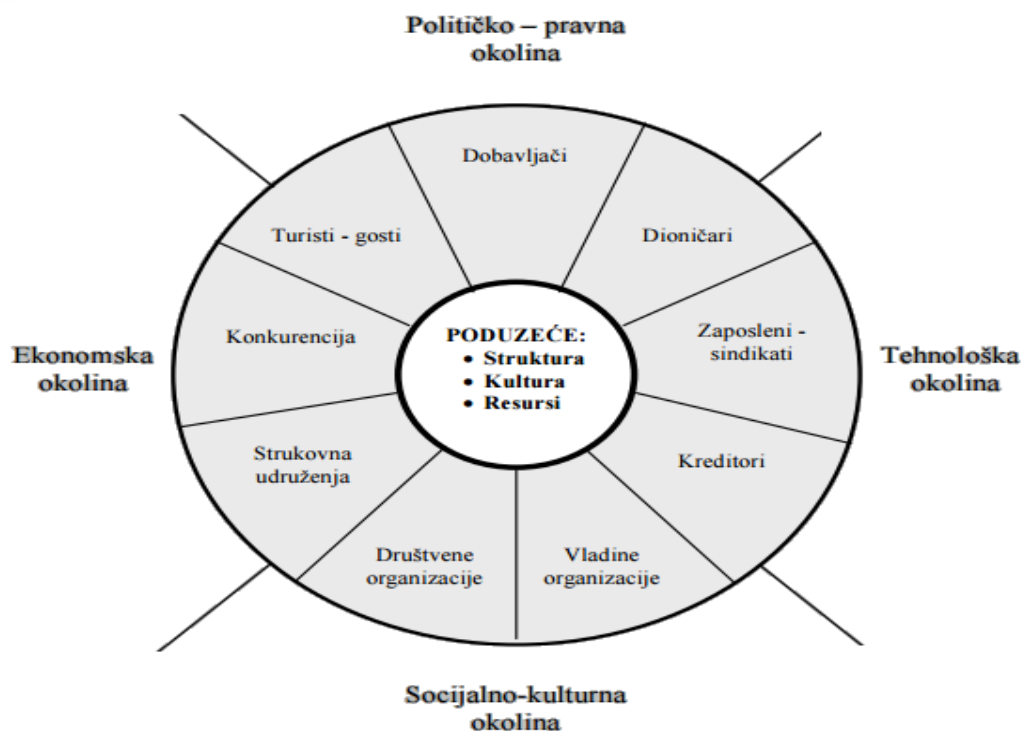
## 1.2. Okruženje hotelskog poduzeća

Okruženje hotelskog poduzeća uvelike može utjecati na njegovu egzistenciju na tržištu. U tome okruženju posebnu pozornost treba usmjeravati na usporedbu sa konkurencijom i vanjskim prilikama koje doprinose profitabilnosti pojedinog hotela. Poslovni rezultat te upravljanje rezultatom kao tema ovog završnog rada, rezultirat će uspješnošću ukoliko će se interesi hotelskog poduzeća kroz menadžerske inicijative uskladiti sa interesima okruženja gdje se hotelsko poduzeće nalazi. Važno je istaknuti ravnotežu koja se treba održavati između minimalizacije troškova i maksimalizacije profita kroz sve hotelske kanale koji doprinose poslovnom rezultatu hotelskog poduzeća. Kako bi se što bolje utjecalo na okolinu, potrebno je njezine karakteristike objasniti kroz primjere eksterne i interne okoline.<sup>8</sup> Slika 1 sa podjelom prema segmentima poduzeća tekstualno prikazuje okruženja i njihove unutarnje čimbenike.

Slika 1. Prikaz svih čimbenika okoline hotelskog poduzeća

<sup>7</sup> <http://psc.hgk.hr/usluge-u-rh/poslovni-nastan/trgovacko-drustvo/> (preuzeto 9.12.2016.)

<sup>8</sup> Zdenko Cerović: op.cit. pod 3), str. 123



Izvor: <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/ed92f73e-f195-4b07-a3f3-8c421eb80912.pdf>  
(preuzeto 11.12.2016.)

### 1.2.1. Eksterna okolina hotelskog poduzeća

Kako bi menadžment što efikasnije mogao utjecati na poslovne promjene svojega poduzeća, potrebno je da prati eksternu okolinu čija je posebnost u tome da se sastoji od čimbenika koji mogu biti manjeg ili većeg intenziteta. Takva okolina se dijeli na opću ili socijalnu okolinu te se naziva makrookolina i poslovna ili „okolina zadataka“ (Cerović 2010:123).<sup>9</sup> Opću okolinu čine takozvane „snage“ koje dopiru izvan poduzeća te nisu pod direktnom kontrolom utjecanja menadžmenta na njih. Potrebno ih je nadzirati i predvidjeti njihov potencijalni utjecaj.

Opću ili socijalnu- MAKRO okolinu čine:

**Političko pravni utjecaji** koji predstavljaju snagu kontrole svakoga poduzeća gledano kroz zakone koji su proizašli iz ustava, odnosno temelja političkog uređenja određene države.

<sup>9</sup> Ibidem

Taj utjecaj je iznimno važan za pojedino poduzeće jer se unutar njega, osim internog pravilnika poslovanja, potrebno držati zakona i na taj način postići osobni i gospodarski interes. Hrvatski zakoni koji se trebaju primjenjivati sa gospodarskog aspekta su „Zakon o radu, Zakon o obrtu, Zakon o bankama i Zakon o računovodstvu“, a sa ugostiteljskog aspekta postoje „Zakon o turističkoj djelatnosti, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakon o boravišnoj pristojbi i Zakon o turističkoj inspekciji“ (Cerović 2010:25).<sup>10</sup> Uključivanje državnih zakona važno je radi modernizacije društva, bolje makroekonomske slike, efikasnosti u radu a ponajviše radi bolje gospodarske slike.

**Ekonomski utjecaji** u što uređenijem društvu mogu uvelike pomoći jednome poduzeću. Što su bolji, rezultiraju većom proizvodnjom te umanjuju pojave kao što su inflacija, prenapučenost tržišta, razlika između ponude i potražnje, porast kamatnih stopa i nezaposlenost.<sup>11</sup> Kako bi menadžment što bolje upravljao resursima te zadržao njihovu proizvodnju, potrebna je razina ekonomske pismenosti i poznavanje prilika na tržištu. To znanje omogućava odabir elemenata koji se primjenjuju kako bi se izbjegle oscilacije koje su u turizmu posebice značajne krajem sezone i koje mogu uvelike promijeniti ekonomsku sliku hotelskog poduzeća.

**Socio-kulturni utjecaji** pokazuju kretanje društva u makrookolini te se u skladu sa promjenama u kretanju mijenja cjelokupna makrosredina. Poznato je kako društvo, kao zajednica više članova, promiče određene stavove, želje i vrijednosti koje slijede kako bi promovirali i povezivali svoja uvjerenja. Bez obzira o kakvome se društvu radi, malenom ili o većoj i poznatijoj organizaciji, u njima postoje uvjerenja. Radi prepoznatljivosti i priklanjanju određenoj kulturi i društvu, menadžment posebnu pažnju usmjerava na socio-kulturne utjecaje kako bi što bolje predvidio što pokreće određeno društvo i što mu je „bolje“ kod konkurencije. Kako bi se na turističkom tržištu što uspješnije izbjegao sukob interesa, potrebno je pratiti trendove poput demografskih promjena jer se porastom stanovništva mijenjaju demografska slika, kultura i običaji. Vrijednosti i stavovi ljudi mijenjaju se proporcionalno uvjerenjima grupe i „vođama mišljenja“ pojedinih društava. Što je danas u jednome društvu drugačije od prije nekoliko godina? Zašto se mijenjaju stavovi prema boravku u velikim sredinama? Zašto ljudi teže odlasku u mirnije krajeve te zašto sve veću pažnju usmjeravaju na očuvanje održivog turizma? Na takva pitanja menadžment mora pronaći odgovore i utjecati na njihovu motivaciju i obrazovanje u svakom turističkom mjestu. Globalizacijom i miješanjem kultura društvo počinje shvaćati slojevitost te teži

---

<sup>10</sup>Ibidem, str. 125

<sup>11</sup> <http://web.efzg.hr/dok/OIM//Okolina%20i%20planiranje.pdf> (preuzeto 11.12.2016.)

multidimenzionalnosti. Menadžment destinacije za glavni cilj ima očuvanje ciljne skupine te da svojim inicijativama privuče svoje kupce kako bi u konačnici postigao što bolji poslovni rezultat uz zadovoljenje njihovih potreba.

Okolina koja je najviše usmjerena na turistička kretanja, radi koje hotelski menadžment teži najboljoj poslovnoj praksi sagledava se iz mikro okoline koja, iz perspektive poduzetništva, treba biti zadovoljena prva kako bi se održala konkurentnost na tržištu. Kako i makro, mikro okolina mora biti dobro poznata menadžmentu jer je informacija sve više. Da bi hotel kao poslovna jedinica zadržao svoju konkurentnost, potrebno je svakodnevno inoviranje i poznavanje njezinih čimbenika.

Poslovnu ili okolinu zadataka- MIKRO okolinu čine:

**Konkurencija** ostalih hotelskih poduzeća koja se svakodnevno bavi inoviranjem ponude, modernizacijom proizvoda i usluga te cjelokupnom vrijednošću za gosta. Na tržištu je prihvaćena te se njezinom pojavom u drugom poduzeću javlja osjećaj „kompetitivnosti“ kako bi se privukao što veći broj korisnika kroz veće i bolje menadžmentske napore. Konkurencijom se ne želi ostvariti sukob interesa već prvenstvo jačega i iskorištavanje slabosti drugoga u vlastitu korist i prednost.

**Turisti** kao korisnici proizvoda i usluga, posebice u ugostiteljstvu gdje korištenje nastaje kada se određen proizvod ili usluga kupuje na „licu mjesta“. Turisti su glavni razlog postojanja hotelijerstva pa je kupac sve više ekvivalent dobre usluge. Na mikro razini veoma je važno sagledavati kupca kao fizičku osobu koja uslugu plaća svojim sredstvima i neposredno. Menadžment hotelske kompanije treba znati da su s makro razine trendovi sve veći i sve više diferencirani te da svoje proizvode i usluge mora kreirati na način da bude prvi izbor gosta. Posebnu pažnju treba usmjeriti na „walk in“ goste te na goste koji su svoje putovanje odlučili iskoristiti u dogovorenom aranžmanu.

**Dobavljači** kao fizičke osobe koje se bave opskrbljivanjem te proizvodnjom roba i usluga potrebnih za poslovanje hotelskog poduzeća. Oni su sastavni dio lanca proizvodnje te utječu na poslovanje hotelskog poduzeća jer njihova proizvodnost diktira vrijeme, nabavu i sam tijek isporuke određenih dobara. Hotelijerstvo danas teži tome da se sve isporuke dobara obavljaju po principu „just in time“<sup>12</sup> kako bi se smanjili nepotrební troškovi koji bi preveliku

---

<sup>12</sup> Cerović Z., „Poslovna funkcija u hrvatskom hotelijerstvu“, *Hotelska kuća '98., Zbornik radova međunarodnog kongresa Opatija*, (1998), 122.

isporuku odrazili na knjiženja troškova skladištenja radi kojih bi usluga za gosta mogla rezultirati povećanjem cijena.

**Dioničari** koji se kao vlasnici dokazuju svojim udjelom u vlasništvu. Kao što je prethodno iskazano u prvom poglavlju, svoje vlasništvo prikazuju većinskim udjelom unutar svojega društva.

**Zaposlenici** kao sastavni dio mikrookoline čine skup ujedinjenih ljudskih resursa koji radi istog cilja izvršavaju pojedine zadatke zadane od strane menadžmenta, sa bilo koje hijerarhijske cjeline (operativnog, središnjeg i vrhovnog menadžmenta). Oni čine zajednicu zaposlenih i glavni temelj za izvršavanje poslovnih zadataka. Jedna od glavnih inicijativa menadžmenta i ljudskih resursa jest održati motivaciju i razinu zadovoljstva zaposlenika kroz razne evaluacije i procjene radnoga mjesta svakog zaposlenog te redovito praćenje njihove efektivnosti na radnome mjestu.

**Kreditori** koji se u obliku financijskih kuća (banaka) prikazuju kao financijski opskrbljivači hotelskog poduzeća te kroz razne subvencije kreditima omogućuju hotelskom poduzeću likvidnost kroz odobravanje kredita i avansa čime utječu na cjelokupno poslovanje hotelskog poduzeća.

**Društvene organizacije** koje čine pravne osobe čiji je primarni cilj promoviranje turističkog mjesta koje zastupaju i nude informacije o raznim događanjima unutar destinacije s ciljem njihove što veće pristupačnosti korisnicima. Takva zajednica u Hrvatskoj je turistička zajednica unutar koje se nalaze Hrvatska turistička zajednica, turistička zajednica županije te turistička zajednica općine ili grada.<sup>13</sup> Uz društvene organizacije koje pomažu promoviranju turističke destinacije nalaze se i razne vjerske, sportske i kulturne organizacije.

---

<sup>13</sup> „Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma“, NN 30/94.

### 1.2.2. Interna okolina hotelskog poduzeća

Internu okolinu predstavlja dio okoline koji se odnosi na poslovanje u samome poduzeću i menadžmentu koji ga predstavlja i vodi. Untar te okoline odvijaju se svi procesi ključni za opstanak poduzeća. Karakteriziraju je dinamika, heterogenost i neizvjesnost poduzeća i aktivnosti koje određeno hotelsko poduzeće treba primijeniti kako bi postiglo što bolji poslovni rezultat. Posebnost interne okoline hotelskog poduzeća jest u usmjerenosti na svoje adute za privlačenje korisnika i zadržavanje konkurentnosti na tržištu. Temelji se na detaljnoj analizi okruženja kroz SWOT analizu kako bi menadžment što efikasnije odredio snage, slabosti, prilike ili prijetnje unutar poduzeća i razvio strategiju kako osigurati što kvalitetnije procese u nadolazećem razdoblju.<sup>14</sup> Kroz SWOT matricu sagledavaju se navedeni čimbenici s ciljem isticanja unutarnjih snaga te umanjivanjem unutarnjih slabosti s obzirom na vanjske prilike i prijetnje. Na slici 2 detaljnije je objašnjena podjela vanjskih i unutarnjih čimbenika.

Slika 2. SWOT matrica za formuliranje interne okoline

**SWOT matrica za formuliranje strategije**

| <div>Unutarnji<br/>čimbenici</div> <div>Vanjski<br/>čimbenici</div>   | <b>Unutarnje snage (S)</b><br>tj. snage u menadžmentu,<br>operacijama, financijama,<br>marketingu, istraživanju i                                | <b>Unutarnje slabosti (W)</b><br>tj. slabosti u<br>područjima prikazanim<br>u polju "snage"                                    |
|---|--|--|
| <b>Vanjske prilike (O)</b><br>tj. sadašnji budući<br>ekonomski uvjeti, političke<br>i društvene promjene, novi<br>proizvodi, usluge i tehnologija<br>(vodeći računa i o rizicima) | <b>SO strategija:<br/>maksi-maksi</b><br>potencijalno najuspješnija<br>strategija, uporaba snaga<br>organizacije da bi se<br>iskoristile prilike | <b>WO strategija:<br/>mini-maksi</b><br>tj. razvojna strategija<br>prevladavanja<br>slabosti u cilju<br>iskorištavanja prilika |
| <b>Vanjske prijetnje (T)</b><br>tj. nedostatak energije<br>konkurencija i područja<br>slična onima u prethodnom<br>polju "prilika"  | <b>ST strategija:<br/>maksi-mini</b><br>tj. uporaba snaga<br>da bi se nosilo s<br>prijetnjama ili ih<br>se izbjeglo                              | <b>WT strategija:<br/>mini-mini</b><br>tj. smanjivanje opsega<br>poslovanja,<br>likvidacija ili zajednički<br>pothvat          |

Izvor: <http://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/97-8d826acf23ae8828fc126589e66bbb58.pdf> (preuzeto 12.12.2016.)

<sup>14</sup> [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (preuzeto 13.12.2016..)



Interna okolina sastoji se od čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse.

**Organizacijska struktura** predstavlja sve odnose unutar i izvan poduzeća. Ona omogućava da svako hotelsko poduzeće svoje napore ostvari prema unaprijed utvrđenim ciljevima i očekivanim rezultatima. U tom segmentu možemo ih klasificirati na **klasične** strukture koje čine početnu, funkcijsku i divizijsku strukturu; **neoklasične** koje čine matričnu i projektnu strukturu, te **suvremene** organizacijske strukture koje čine procesnu i mrežnu strukturu.<sup>15</sup>

**Organizacijska kultura** obuhvaća sve zaposlenike u poduzeću koji poslovne procese usklađuju radi postizanja istoga cilja. Karakterizira je zajedništvo stavova, mišljenja te uvjerenja zaposlenih u poduzeću. Zadatak organizacijske kulture je da usmjeri i održi ravnotežu unutar vrijednosti zaposlenika kroz utvrđene etičke vrijednosti i kodekse ponašanja unutar poduzeća. Cilj je postizanje pozitivne atmosfere među zaposlenicima i ostvarivanje planiranih ciljeva hotelskog poduzeća. Za zaključiti je da je organizacijska kultura najvažniji čimbenik interne okoline hotelskog poduzeća jer se hotelska usluga prodaje gostu na licu mjesta gdje se ujedno i konzumira. Organizacijska kultura vezana je uz poslovanje sa ljudima (unutarnjim osobljem i gostima) jer se uz traženi proizvod i uslugu za gosta ujedno prodaje i utrošeni rad osoblja kao jednog od najvažnijih čimbenika u procjeni kvalitete hotelskog proizvoda bio on opipljiv ili neopipljiv.

**Organizacijski resursi** obuhvaćaju sve odnose putem kojih se može ostvariti određena usluga. Oni također doprinose modernizaciji proizvodnih procesa jer je ljudska inovativnost i znanje glavni pokretač organizacijske kulture. Dije se na:

- **fizičke resurse**, koje čini sva materijalna imovina poput zemljišta i zgrada- u ovome istraživanju riječ je o hotelu- sve prostorije unutar objekta za zadovoljenje procesnih i konzumnih potreba, parkirališta te ostala mjesta na kojima se temelji motiv dolaska turista u turističko mjesto. Uz fizičke resurse uklapaju se i prirodni resursi koji sve više postaju razlogom za menadžersku aktivnost te promicanje održivog turizma jer je na masovnom tržištu poznato da su resursi sve više ograničeni te da raste važnost njihovog implementiranja.

---

<sup>15</sup> Zdenko Cerović: op.cit. pod. 3), str. 130

- **ljudske resurse** koji, prema Ceroviću, „utječu na rezultat poslovanja, te direktno utječu na formiranje organizacijske strukture“.<sup>16</sup> U stručnoj literaturi susrećemo se sa raznim nazivima za ljudske resurse; neki od najpoznatijih su kadrovi ili ljudski potencijali koju utječu na formiranje kulture i kreativnost poduzeća s ciljem stvaranja vrijednosti za uloženi rad i poslovni rezultat hotela. Što je sredina ljudskih potencijala kreativnija, izazvat će veću konkurentnost na tržištu trgovanja hotelskim proizvodima i uslugama.

- **informacijske resurse**, koji predstavljaju važan input u potažnji za određenom turističkom destinacijom. Oni služe kako bi se što kvalitetnije moglo promovirati informacije iz okoline konkurentnog poduzeća s ciljem što boljeg *benchmarkinga* hotela koji se s njime mjeri. Kako bi hotelsko poduzeće dobro poslovalo, potrebno je imati kvalitetan informacijski lanac koji će biti u mogućnosti privući ciljnu skupinu te uz uskladiti već navedene resurse, postići lojalnost i kvalitetu te vrhunsku prepoznatljivost.

- **financijske resurse**, koji predstavljaju umijeće hotelskog poduzeća u prikupljanju, opskrbi i kontoliranju novčanih sredstava koji mu pomažu u realizaciji proizvodnje i vrijednosti koju ostvaruje kroz povrat istih. Važnost menadžmenta u ovom resursu jest da mora održavati balans između prihoda i rashoda s ciljem održavanja likvidnosti poduzeća i njegovim financijskim rezultatom.,

### 1.3. Razine hotelskog menadžmenta

Hotel, kao prostorno i kapacitetno određena ustanova, namijenjen je zadovoljavanju potreba i usluga gostiju kroz usluživanje hrane, nuđenje usluga smještaja, prehrane i točenja pića. Gledano iz perspektive gosta, hotel je jedinstvena cjelina unutar koje gost može objediniti sve potrebe ulaskom u hotel jer su usluge neposredne te ih izdaje ljudski rad. Gledamo li hotelsko poslovanje iz perspektive menadžmenta, potrebno je uzeti u obzir sve čimbenike vanjske i unutarnje okoline koje utječu na reputaciju hotela, sagledati rad kao najveću aktivnost putem koje se stječe poslovna uspješnost hotela, razumno koristiti sva dobra kojima ostvarujemo output i nadzirati ostvarenje ciljeva. Kako bi se sve navedeno ostvarilo, hotelsko poduzeće treba imati nekoliko razina menadžmenta koji će, sukladno definiciji Weihricha i Koontza<sup>17</sup>, „biti sposoban planirati, organizirati, kadrovirati, voditi i kontrolirati sve poslovne procese“. Prema navedenom, današnji menadžment karakterizira hijerarhija

---

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Heinz Weihrich, H. Koontz, *Menadžment* (Zagreb: MATE, 1998.), 21.

koja se sastoji od vrhovne razine menadžmenta koju nazivamo i „strateškom razinom“, središnjeg menadžmenta koji ujedno čini „taktičnu sredinu“ te prve razine menadžmenta poznatije kao „first level management“ ili operativna razina. U daljnjem tekstu prikazati će se karakteristike svake razine menadžmenta te zadataka i odgovornosti koje primjenjuju u planiranju na svakoj razini radi postizanja željenog rezultata.

### 1.3.1. Top management

Glavni zadatak Vrhovnog menadžmenta je strateško planiranje, tj. donošenje glavnih ciljeva poduzeća te načina na koje će se ti ciljevi postići kroz strateški plan. Unutar strateškog plana, menadžment predstavlja načine na koje će se rasporediti sve resurse kako bi se ostvarili ciljevi. *Top menadžment* čini predsjednik Uprave, njezini članovi te direktori uz svoje savjetnike te direktori sektora zaduženi za opskrbu poduzeća razvojem, nabavom, financijama, itd. Veličina hotela zapravo diktira broj direktora i njihovu nadležnost. Kod većih hotela direktivu preuzima *General manager*, u manjim hotelima funkcije direktora objedinjuje top menadžment koji uza sebe ima još nekoliko članova zaduženih za odgovornost ostalih segmenata u hotelu kao što su, primjerice, prodajni direktor, voditelj recepcije ili direktor hrane i pića.<sup>18</sup> Takvi članovi se i dalje bave upravljanjem na svome području ali su kolektivno i funkcijama odgovorni vrhovnom menadžeru (direktoru). Odluke se donose za period od nekoliko godina te se nazivaju strateškim odlukama. Temelje se na dugoročnom promatranju i mjerenju poslovnog uspjeha. Top menadžment može donositi odluke o novim tržišnim idejama, širenju hotela, modernizaciji i sl. Prilikom planiranja uzimaju se u obzir planiranja od prošlogodišnjih pokazatelja, takozvanih indeksa poslovanja i vanjskih utjecaja u kojem bi se hotelsko poduzeće moglo pronaći. Kako bi top menadžment što bolje predvidio poslovne događaje, koristi se i upravlja ekspertnim sustavom koji je u mogućnosti doprinijeti informacijama baziranim na matematici, proračunima i statistici i time pomoći pri donošenju odluke u takozvanom *decision support systemu*.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Galičić V., *Uvod u ugostiteljstvo* (Opatija, 2012.), 270.

<sup>19</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_10.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_10.pdf) (preuzeto 14.12.2016.)

### 1.3.2. Middle management

Middle ili executive menadžment, nazivi su za menadžment koji se bavi upravljanjem pojedinih procesa ali koji su istovremeno odgovorni za njihovo izvršavanje unutar poslovnih jedinica. Na taj način predstavljaju poveznicu između vrhovnog i operativnog menadžmenta uz donošenje strategija, nastupa i njihovo izvršavanje. Sudeći po organizacijskom ustroju koji obavljaju, središnji menadžment treba obrazovati kadrove po principu samoinicijativnog učenja kako bi se uz što bolje poznavanje svih tipova menadžmenta omogućilo što bolju komunikaciju među cjelinama. Odluke se u srednjem menadžmentu donose za period od nekoliko mjeseci ili manji broj godina gdje, primjerice, organizacija opremljenosti hotela, način poslovanja ugostiteljskog objekta, način poslovanja osoblja unutar objekta te planovi koji se donose pokušavaju odgovoriti na pitanje „Kako nešto učiniti boljim?“ U donošenju takvih odluka, menadžmentu pomaže *upravljački informacijski sustav* koji izdaje periodične izvještaje na tjednoj ili mjesečnoj bazi za odjele nabave, prodaje i upravljanje zalihama. Izvještaji koji su također dobrodošli su *ad hoc* izvještaji te upozoravajući izvještaji ukoliko dođe do odstupanja kod određenih korištenih dobara od planiranih.<sup>20</sup> Njih ujedno nazivamo taktičkim planovima jer se temelje na organizaciji osoblja unutar organizacije i akcija pomoću kojih će se izvršiti strateški plan.

### 1.3.3. First level management

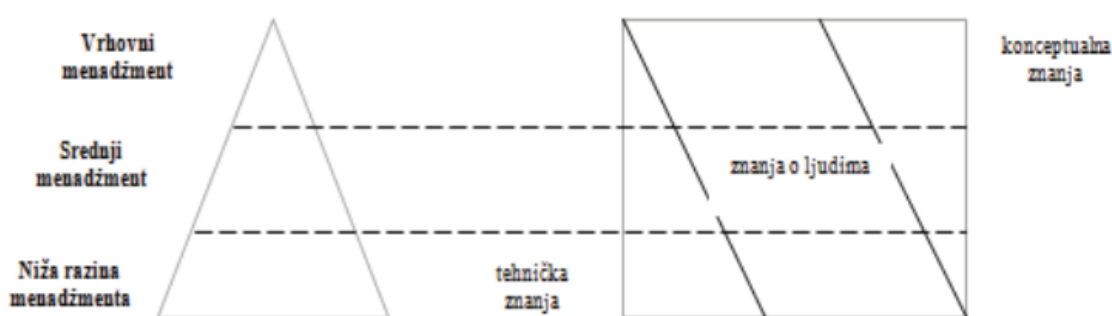
Riječ je o vrsti menadžmenta usko povezanog sa proizvodno- uslužnim procesom i osobljem koje ga izvršava. Prema hijerarhiji, ovo je najniža razina menadžmenta za donošenje odluka koja se bavi takozvanim operativnim zadacima. Prema Galičiću „*Menadžeri najniže razine su u mogućnosti najpreciznije odrediti probleme s kojima se suočava ugostiteljsko poduzeće u svom poslovanju a koje se odnosi na organizaciju, planiranje i izvršenje proizvodno-uslužnog procesa*“. Kako bi se što bolje prikazalo o kojim se izvršiteljima radi poslužiti ćemo se primjerom iz hotelijerstva - primjerom šefa kuhinje. To je osoba koja je prva upoznata sa proizvodnim procesom nabave, skladištenja i korištenja namirnica na temelju izvještaja i normativa koji se koriste. Šef kuhinje, koji je ujedno i menadžer najniže razine treba raspolagati sa što više informacija o utrošenim namirnicama, prodaji i otpisu ukoliko se neko dobro prekomjerno iskoristilo a nije ostvarilo prihod u prodaji. Odluke koje se na ovoj razini

---

<sup>20</sup> Vlado Galičić: op.cit. pod. 18), str. 274

donose kratkoročne su, za period od nekoliko dana. First level managementu u donošenju odluka pomaže *transakcijski sustav*<sup>21</sup> koji na osnovi prodanih usluga u restoranu pomaže u što kvalitetnijoj procjeni što zapravo gosti najviše konzumiraju i traže. Transakcijski sustav također pomaže bržem radu hotelskog osoblja sa konzumerima usluga te odgovara na pitanje „Pomoću čega možemo nešto bolje poduzeti“? Znanja koja sve razine menadžmenta obavljaju kroz način što kvalitetnijeg upravljanja, objašnjena su na slici 3.

Slika 3. Razine znanja menadžmenta



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008: 34

## 1.4. Misija, vizija i ciljevi hotelskog poduzeća

Uspješnost poslovanja hotela pokazuje se kroz financijske pokazatelje poslovanja i menadžmenta koji ga vodi a pokazatelje je potrebno sustavno i na vrijeme promatrati, pratiti i mjeriti. Potrebno je prvenstveno utvrditi misiju, viziju i ciljeve hotelskog poduzeća kako bi svi čimbenici u poslovanju poznavali svoje uloge od kojih trebaju polaziti te akcije koje trebaju poduzeti kako bi se poslovni uspjeh mogao ostvariti. Viziju, misiju i ciljeve poduzeća treba odrediti u trenutku kada se otvara samo hotelsko poduzeće jer će upravo ti elementi biti glavne smjernice uspjeha tijekom cjelokupnog poslovanja hotela.

**Vizija** poduzeća prikazuje vodilju pojedinog zadatka za hotelsko poduzeće i usmjerava sve razine upravljanja na što uspješnije rješavanje zadataka. Prema Bubleu, obilježja koja mora sadržavati svaka vizija su „osnovna ideologija i predvidiva budućnost.“<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Ibidem, str. 275

<sup>22</sup> Marin Buble, *Management* (Split: Ekonomski fakultet, 2000.), 130.

Osnovna ideologija za hotelsko poduzeće glavna je nit vodilja za planiranje željenih ciljeva. Pomoću nje hotelsko se poduzeće razlikuje od ostalih radi svojih specifičnosti koje određuje vizija i daje menadžmentu mogućnost kreativnosti u organiziranju svoje poslovne jedinice. Ideologija poduzeća nalaže hotelu da definira kako će biti segmentiran i koja će biti njegova ciljna skupina. Element predvidivosti budućnosti pomaže menadžmentu u planiranju hotelskog poslovanja na duži vremenski period, ponekad u višegodišnjem trajanju a također i u donošenju odluka o poslovanju hotela, načinu odnošenja, primjenom posebnih uzanci te kodeksa koje će primjenjivati osoblje koje radi u tom poduzeću.

**Misija** u hotelskom poduzeću također ima važnu ulogu prilikom planiranja ostvarenja poslovnih zadataka. Svako hotelsko poduzeće smatra misiju važnom jer se unutar nje određuju svrha, standardi, strategija i ponašanje poduzeća te vrijednosti koje se žele postići u njemu.<sup>23</sup> Svrha je usko povezana sa interesima koje hotelsko poduzeće želi postići kroz poslovnu dobit a za zaposlenike je važna radi postizanja zarade uslijed napora koji se ulaže kako bi se ostvario ukupan rezultat poduzeća. Strategija hotelskog poduzeća definira akcije i ciljeve koji su potrebni radi zadovoljavanja istih, te određuje konkurentnost poduzeća na tržištu s obzirom na okruženje unutar kojega se poduzeće uspoređuje. Standardi ponašanja se utvrđuju radi ugovaranja određenog načina ponašanja članova hotelskog poduzeća i oni mogu biti standardizirani, tj. unaprijed dogovoreni ukoliko se radi o franšiznom hotelu ili mogu biti interni, ovisno o tipu pravno dogovorenog poduzeća. Standardi određuju ponašanje članova zajednice, individualnost u njihovoj primjeni i različitosti s obzirom na konkurentna poduzeća. Vrijednosti u hotelskom poduzeću postižu se kroz uloženi rad osoblja te u njima stvara osjećaj posebnosti i zaslužnosti za uspješno poslovanje hotela. Ukoliko hotelsko poduzeće primjenjuje ove elementarne komponente misije, ono postaje vrijednosno dobro na tržištu i postiže veću motivaciju zaposlenika što u konačnici rezultira manjim brojem odlazaka iz poduzeća.

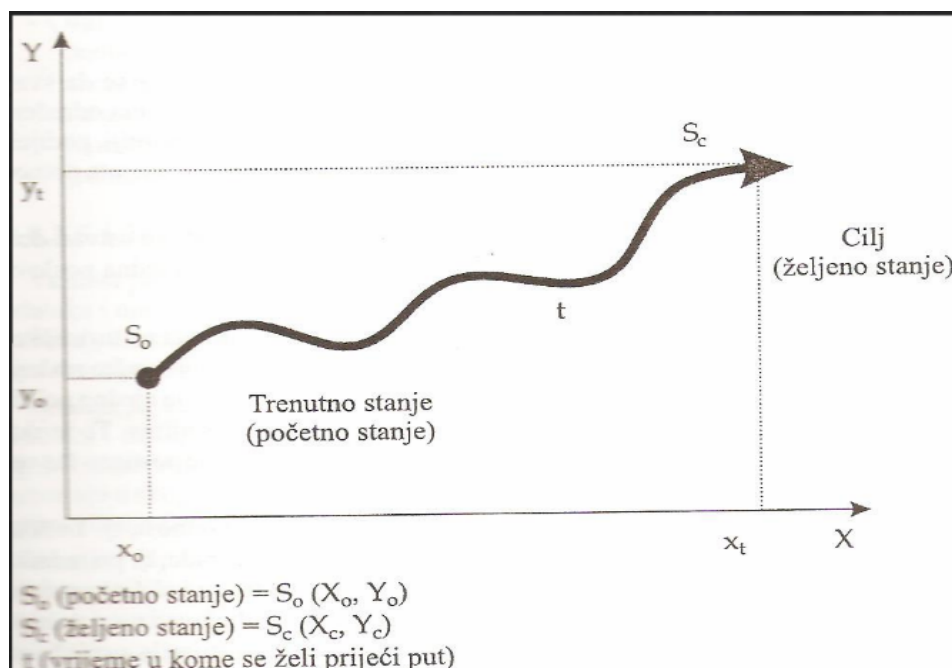
**Ciljevi.** Pri postavljanju strategije poslovanja i definiranja poslova, menadžment mora odrediti varijable ključne za uspješnost u hotelskom poduzeću. Ciljevi hotelskom poduzeću prikazuju sliku stanja koje se želi postići te pokazuju rezultat koji je hotelsko poduzeće predstavilo za svoj uspjeh. Posebnost ciljeva jest u tome da vode zaposlenike kako bi prilikom planiranja poslovanja znali koje su im mogućnosti s obzirom na troškove ili druge poslovne procese te da znaju koje su im mogućnosti u stvaranju profita. Kako bi se što preciznije moglo odrediti ciljeve ili golove, menadžment može primijeniti razne načine njihovog planiranja.

---

<sup>23</sup> Ibidem

Jedan od načina planiranja jest *SMART* metoda<sup>24</sup> koju još zovemo metodom određivanja strateških ciljeva, unutar kojih se ciljevi sastavljaju po pet načela. Prema njima, ciljevi trebaju biti *specific*-precizno postavljeni, *measurable*, tj. mjerljivi određenim instrumentima kako bi se njihova vjerodostojnost mogla pratiti (razni izvještaji, bilance...), *achievable*-što podrazumijeva strategije kojima menadžment postiže željeno stanje u poduzeću kroz timske i individualne napore te koji se poslovni segment unutar poduzeća želi popraviti (npr. prodaja, broj noćenja...), *result-focused*, što podrazumijeva predanost i usredotočenost na cilj, a kako bi što uspješnije održavao ravnotežu, menadžment mora biti upoznat sa izvještajima poslovanja i njihovom pismenošću. *Time-bound* omogućava menadžmentu da odluči o vremenskom okviru za ostvarivanje cilja (koliko dana, mjeseci, godina) te izbjegne kašnjenja ukoliko se radi o složenom procesu. Što zapravo menadžment postiže ostvarivanjem ciljeva? Prema M. Bubleu, menadžment postiže „*Usmjerenost na odluke i napore, pomoć u procesu planiranja, motiviranje ljudi, pomoć u procjeni veličina*“.<sup>25</sup> Kako bismo jednostavnije pratili planiranje ciljeva i stanja koje želimo postići s obzirom na vrijeme i promet, koristit ćemo sliku 4.

Slika 4. Trajektorija od trenutnog stanja do cilja



Izvor: Cerović Z., *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010. 225.c

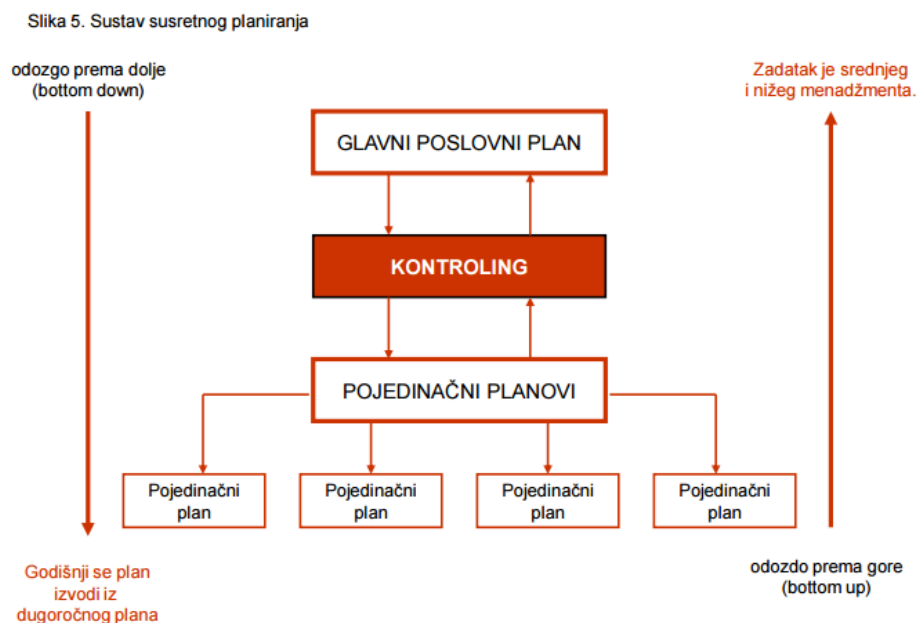
<sup>24</sup> <http://www.aiuniv.edu/blog/may-2016/smart-goals-for-college-students> (preuzeto 17.12.2016.)

<sup>25</sup> Zdenko Cerović: op.cit. pod. 3), str. 221

## 2. PLANIRANJE POSLOVNOG REZULTATA U HOTELSKOM PODUZEĆU

Planiranje poslovnog rezultata u poduzeću najvažnija je aktivnost menadžmenta jer se njome postiže kontrolu i upravljanje svakim proizvodnim procesom kako bi poduzeće ostvarilo zadane ciljeve. Rezultat je tada ekonomski rast za poduzeće sa makro, te kapital poslodavca sa mikro razine. Kada menadžment svojem poduzeću odredi viziju, misiju i ciljeve, potrebno je krenuti sa planiranjem željenog stanja i rezultata koje poduzeće želi postići. Cjelokupan proces možemo nazvati sustavom planiranja. Planiranje uspjeha poduzeća je kompletna aktivnost te se tako treba pristupiti i izradi planova koji će u sebi sadržavati: pripremu, izradu, donošenje planova, popis odgovornih osoba i rokove za njihovu izradu.<sup>26</sup> Izrada plana izvodi se tako da se prvo čini veliki pa zatim pojedinačni planovi organizacije. Prikaz planiranja i kretanje prema svojim jedinicama prikazuje slika 5.

Slika 5. Sustav susretnog planiranja



Izvor: Drljača, „Izrada investicijskog plana i investicijski prioriteti“ - PowerPoint prezentacija, 2004. 17.

<sup>26</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/497125.Izrada\\_financijskog\\_plana\\_i\\_investicijski\\_prioriteti.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/497125.Izrada_financijskog_plana_i_investicijski_prioriteti.pdf), 16. str., (preuzeto 17.12.2016.)



## 2.1. Planiranje i kontroliranje poslovnog rezultata

Kako bi se poslovni rezultat realizirao, menadžment treba upotrijebiti glavne karakteristike kojima obavlja svoju djelatnost kroz planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrolu svih poslovnih procesa (Weihrich i Koontz, 1998.).<sup>27</sup> Unutar poglavlja koje slijedi, posebno su važne dvije karakteristike za realizaciju poslovnog rezultata; planiranje i kontroliranje. Prema razinama menadžmenta koji ga obavlja, planiranja mogu biti *strateška*, *taktička* ili *operativna*. Planiranje se, kako je prethodno spomenuto, može raditi kroz različite etape, bilo ono kratkoročno ili dugoročno. Prilikom izrade svakoga plana menadžment treba sagledavati na kakvom se tržištu nalazi poduzeće i kakvo ono na tržištu želi biti. Planiranje zauzima važno mjesto u svakom poduzeću kao gospodarskoj grani te u svakodnevnom životu. Ono omogućava bolju organizaciju te podjelu poslova na manje dijelove kako bi se izbjegla preopterećenja u svim odgovornim centrima. Planiranje također pomaže marketingu prikom izrade strategija cijena, difenecijacije ili segmentacije tržišta, kako bi se što uspješnije prodavala usluga ciljnoj skupini te pomaže pri ostvarenju prepoznatljivosti na tržištu.<sup>28</sup>

Planiranje poslovnog rezultata donosi vrhovni menadžment sukladno vrsti, kategoriji, viziji i misiji koju želi ostvariti te takve planove nazivamo vlastitim planovima. Planovi koje menadžment izrađuje prema vanjskim utjecajima okruženja, pravnih, državnih ili makro aspekata nazivamo planovima iz okruženja. Planiranje poslovnog rezultata spada u financijske planove jer on obuhvaća sve prihode i rashode koji se unutar poduzeća odvijaju. Prilikom izrade plana, treba paziti na odstupanja ukoliko do njih dođe. Menadžment planira i sa određenim rashodima koji će se u poduzeću dogoditi, bili oni posljedica neprodanih usluga, rastapa, loma prazne hotelske sobe koja se nije na vrijeme prodala. Za sve planove treba postojati izračun koji se dobiva iz odjela kalkulacija i kontrolinga. Kada se izrade planirane cijene usluga te planirana prodaja istih, poduzeće dobiva ukupan prihod koji se razlaže na prihode, rashode i dohotke pojedinih odjela.

---

<sup>27</sup> Weihrich H., Koontz H., op.cit. pod. 17)

<sup>28</sup> [http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-12-Marketin%C5%A1ka\\_strategija.pdf](http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-12-Marketin%C5%A1ka_strategija.pdf) (preuzeto 17.12.2016.)

Prema Ceroviću, u ugostiteljstvu se planiranje poslovnog rezultata može klasificirati na:

- plan odjela smještaja,
- plan odjela hrane i pića,
- plan administrativnih službi,
- plan službe održavanja i
- plan animacije.<sup>29</sup>

Proces planiranja najčešće služi menadžmentu kao odgovor na pitanja „kamo želimo doći“ i „što želimo postići“? U literaturi postoji mnogo načina na koje se može izvesti poslovno planiranje. Cilj svih koraka jest da menadžment odredi način na koji će jasno postaviti očekivanja, pronaći najbolje načine za ostvarenje planiranog rezultata te, u konačnici, izabrati kojim putem će biti usmjeren sve dok se ne pokaže da se planirani cilj zaista ostvario. Uz proces planiranja, valja istaknuti kako je i sama kontrola jedna od najvažnijih radnji koje svako poduzeće mora primjenjivati kako bi znalo u kojem se smjeru kreće. Plan poslovnog rezultata mora biti građen na realnim temeljima a kontrola treba objediniti sve važne evidencije pomoću kojih će biti jasno da se profitabilnost hotela ne mjeri kršenjem standarda koje je hotel utvrdio i da se izbjegava nelojalnu utakmicu na tržištu rada.

**Plan odjela smještaja** sastavlja se radi opskrbljivanja odjela hotela, prijemnog odjela, odjela prodaje, domaćinstva, odjela održavanja, itd. Kroz fizičke pokazatelje menadžment želi prikazati ukupan broj obavljenih noćenja, boravaka u hotelu, kapacitet popunjenosti soba, količinu sredstava za čišćenje, dakle sve utrošeno u procesu proizvodnje i rada.

**Plan odjela hrane i pića** prikazuje menadžmentu koji su se sve procesni segmenti odvijali za zadovoljavanje potreba za hranom i pićem. Sadrži sve pokazatelje koji će fizičkim i financijskim pokazateljima doprinijeti u planiranju budućih potrošnji u hotelu kao što su, primjerice, količina iskorištenih obroka prema tipu restorana (ako je a la carte, usluge u sobu, doručci, ručci ili večere) ili broj iskorištenih usluga lunch paketa za izletnike koji borave u hotelu. Svi ovi pokazatelji služe menadžmentu u lakšem planiranju budućih razdoblja potrošnje prema već iskorištenim uslugama. Projekcije na temelju već utrošenih usluga daju korisne informacije menadžmentu kako i koliko predvidjeti buduće potrošnje s obzirom na planirane cijene.

---

<sup>29</sup> Zdenko Cerović: op.cit. pod. 3), str. 195

**Plan administrativnih službi** omogućava potporu pri planiranju broja ostvarenih usluga u hotelu i planira poslovne procese koji se namjeravaju ostvariti u odjelima hrane i pića te u kolektivu hotelskog objekta. Administrativne službe daju operativne planove putem kojih će hotel ostvariti svoje usluge kao i mjere kroz pravne regulative i tržišne cijene te mjere kroz elemente kalkulacije koje su svojstvene hotelskom poduzeću.

**Plan službe održavanja** pomaže menadžmentu u planiranju budućih inicijativa korisničke službe prilikom instalacija novih softvera, programa i licenci kojima će hotelsko poduzeće raspolagati u cilju izvršavanja što bolje usluge. Isto tako, u ovome se planu izrađuje i kalkulacija amortizacije u hotelu te održavanja koja su potrebna za funkcioniranje hotela. Primjerice, kada se radi plan održavanja treba se obratiti pozornost na kapacitete soba i ostalih konzumnih prostora za goste, kako bi menadžment predvidio kojim će se terminskim planovima službe održavanja koristiti tijekom godine u cilju opremanja i održavanja svih prostora dostupnim gostima u odgovarajućem vremenskom periodu. Tako se izbjegava neiskorištenost hotelskih usluga tijekom radova koji se održavaju u hotelu.

**Plan animacije** također je važna stavka pri realizaciji boravaka gostiju u hotelu. Pomoću njega menadžment razrađuje planove kojima će pružati usluge animacije, zabave te rekreacije za goste i članove njihovih obitelji. Velik dio prihoda ostvaruje se upravo iz ove hotelske strukture te valja znati u kojem će se periodu odvijati najveći i najmanji opseg zabave. Potrebno je planirati i količine materijala koji će se utrošiti za realizaciju rekreacije u hotelskom objektu i koliki je zapravo trošak namijenjen ovome segmentu potrošnje.<sup>30</sup>

Kontroliranje poslovnog rezultata složen je pristup menadžmentu u koordinaciji hotelskog poduzeća. Kako su planiranje i kontroliranje veoma slojeviti te usko povezani pojmovi, valja naglasiti kako se proces kontrole obavlja u svakom trenutku, u svim segmentima u hotelu. Kontrola se, dakle, vrši radi sagledavanja postignutih rezultata ili radi postizanja određenog cilja. Bio on na najnižoj ili najvišoj menadžerskoj funkciji, unutar svakog hotelskog poslovanja, kontrolni dio čini sustav unutarnje kontrole. To je radna okolina koja svoju poslovnu djelatnost obavlja radi postizanja sklada unutar svih hotelskih jedinica i njegove organizacije, zaposlenika te važnosti primjene standarda poslovanja na svakoj hijerarhijskoj razini. Veoma je važno obrazovanje zaposlenika kako bi znali raspolagati osnovnim sredstvima poslovanja i odrediti pravila koja će se poštivati kako ne bi došlo do odstupanja od istih. Ukoliko se hotelsko poduzeće ne služi unaprijed utvrđenim normama potrebno je, isto tako, donijeti određena pravila putem kojih će se sankcionirati sredina koja odstupa od njih.

---

<sup>30</sup>Ibidem

Kontrolni odjel teži postizanju sklada unutar obavljanja poslovnog procesa podjelom raznih zadataka na sve razine menadžmenta kako bi se lakše pratio spektar dužnosti. Menadžerski glavni zadatak jest, dakle, koordinacija svih poslovnih procesa kako bi se što efikasnije postizali poslovni ciljevi. Kontrolnom odjelu je stoga navjažnije pratiti kao menadžment određuje i organizira poslovanje svih odjela hotelskog poduzeća radi postizanja ciljeva organizacije, a ne individualnih.<sup>31</sup> Kontrola se u hotelskom poduzeću može obavljati putem raznih izvještaja, a redovito je to sustav kontrole delegiran od posebne službe ili direktora hotela čiji je zadatak znati kako i na koji način pojedini sektor unutar hotela obavlja svoj posao. Imajući na umu taj primjer, prikazat ćemo kako se sustav kontrole odvija na dnevnom, tjednom i mjesečnom izvještaju po slikama 6, 7 i 8.

Slika 6. Dnevni sustav izvještavanja za menadžment

|  |         | Dnevno ostvarenje prošle godine | Dnevno ostvarenje tekuće godine | indexi     | Mjesečni kumulativ ostvarenja | Mjesečni plan    | indexi    |
|--|---------|---------------------------------|---------------------------------|------------|-------------------------------|------------------|-----------|
|  | HOTEL   |                                 |                                 |            |                               |                  |           |
| datum                                    | d.d.,mm |                                 |                                 |            |                               |                  |           |
| Prihod smještaja - alotman               |         | 58.588                          | 79.997                          | 73         | 1.131.534                     | 2.354.054        | 48        |
| Prihod smještaja - grupe                 |         | 2.277                           | -93                             | 2.448      | 49.671                        | 165.405          | 30        |
| Prihod smještaja - individualci          |         | 83.928                          | 54.211                          | 155        | 1.056.198                     | 1.406.854        | 75        |
| Ukupni prihod smještaja                  |         | 144.793                         | 134.115                         | 108        | 2.285.058                     | 3.926.313        | 58        |
| Ostali prihodi odjela smještaja          |         | 598                             | 659                             | 91         | 10.831                        | 19.821           | 55        |
| <b>Ukupni prihodi odjela smještaja</b>   |         | <b>146.063</b>                  | <b>135.147</b>                  | <b>108</b> | <b>2.309.346</b>              | <b>3.980.134</b> | <b>58</b> |
| Prihod pansionerske hrane                |         | 13.879                          | 12.003                          | 116        | 217.789                       | 387.005          | 56        |
| Prihod a' la carte hrane                 |         | 2.161                           | 2.383                           | 91         | 32.546                        | 76.500           | 43        |
| Prihod personalne hrane                  |         | 561                             | 336                             | 167        | 9.154                         | 16.708           | 55        |
| Ukupni prihod hrane                      |         | 16.601                          | 14.722                          | 113        | 259.489                       | 480.213          | 54        |
| Ukupni prihod pića                       |         | 14.339                          | 11.759                          | 122        | 202.351                       | 281.883          | 72        |
| Ukupni prihod hrane i pića               |         | 30.940                          | 26.481                          | 117        | 461.840                       | 762.096          | 61        |
| <b>Ukupni prihod odjela hrane i pića</b> |         | <b>31.024</b>                   | <b>26.694</b>                   | <b>116</b> | <b>463.670</b>                | <b>772.928</b>   | <b>60</b> |
| <b>UKUPNI NETO PRIHOD</b>                |         | <b>177.087</b>                  | <b>161.841</b>                  | <b>109</b> | <b>2.776.988</b>              | <b>4.753.762</b> | <b>58</b> |
| Porez (PDV i PPOt)                       |         | 20.403                          | 18.350                          | 111        | 315.844                       | 0                | -         |
| Boravišna i ekološka pristojba           |         | 3.091                           | 2.888                           | 107        | 48.920                        | 0                | -         |
| 1. HIP KUHINJA I RESTORAN                |         | 23.548                          | 15.988                          | 147        | 359.188                       | 629.185          | 57        |
| 2. HIP LOBY BAR                          |         | 1.658                           | 2.569                           | 65         | 33.578                        | 63.564           | 53        |
| 3. HIP CAFFE BAR                         |         | 5.565                           | 5.083                           | 109        | 67.660                        | 20.826           | 325       |
| Ukupan broj noćenja                      |         | 297                             | 286                             | 110        | 7.938                         | 14.293           | 56        |
| Prosječna cijena noćenja                 |         | 285                             | 292                             | 98         | 288                           | 275              | 105       |
| Ukupan broj odradenih sati zaposlenika   |         | 356                             | 351                             | 99         | 8.888                         | 16.725           | 53        |

Izvor: Avelini Holjevac, *Kontrolling – Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., 29.

Slika 6 prikazuje dnevni izvještaj menadžmentu kako se, i na koji način odvijao poslovni proces unutar jednoga dana u hotelskom poduzeću. Putem dnevnog izvještaja, menadžment može sagledati koliko se dobara potrošilo u proizvodnim procesima te koliki se prihod na istim sadržajima zaradio unutar pružanja usluga gostima. Kroz taj izvještaj, menadžment

<sup>31</sup> <http://www.poslovnih.hr/marketing-i-mediji/sustav-internih-kontrola-u-funkciji-ostvarenja-poslovnih-ciljeva-271883> (preuzeto 20.12.2016.)

može sagledati i efikasnost pojedinih hotelskih odjela i koliko se radnih minuta uložilo da bi se zadovoljila usluga gostiju. Kako bi poslovanje hotela bilo što uspješnije, najvažniji korak u upravljanju prihodima jest dnevni izvještaj. Putem njega, menadžment sagledava kako se na dnevnoj bazi koristilo poslovni proces te će taj izvještaj poslužiti kao dobar uvid u nadzor poslovanja tijekom cijelog mjeseca.

Slika 7. Tjedni sustav izvještavanja za menadžment

| Tjedno       | Hotel     | Produktivnost po noćenju/SJ/prihodu | Usporedba u odnosu na budget | Usporedba u odnosu na prošlu godinu |
|--------------|-----------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Kapacitet SJ | 945       | 2,62                                | 2,58                         | 2,63                                |
| Noćenja      | 2.079     | 1,19                                | 1,16                         | 1,21                                |
| Prihodi      | 1.239.000 | 500                                 | 523,00                       | 498,00                              |
| Odrađ. Sati  | 2.478     |                                     | 2.436                        | 2.520                               |

Izvor: Avelini Holjevac, *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., 30.

Slika 7. prikazuje kako se na tjednoj razini pregledavaju podaci kapaciteta hotela, noćenja te koliki su se prihodi ostvarili na temelju utrošenih procesa, sati i radne snage prema okaniranom prihodu, te njihovim indeksima u odnosu na prošlu godinu. Tjedni izvještaj daje realniju sliku poslovanja nego dnevni izvještaj jer se na njemu može sagledati prosjek najboljeg i najlošijeg poslovanja hotelskog poduzeća, u ovome slučaju, u odjelu smještaja. Temeljem tjedne analize, lakše se može pristupiti otklanjanju neadekvatnog poslovanja u odnosu na plan, te se mogu postaviti bolji temelji kako bi ih se moglo izbjeći u budućim razdobljima. Kada se procijeni odstupanje te u kojem je odjelu najviše prisutno, menadžment mora primjeniti najveći stupanj kontrole kako bi odstupanja doveo do razine prikladne planiranoj. Tjedno kontroliranje poslovnog rezultata pomaže u poboljšanju upravljanja poslovanjem, kadrovima i ostalim poslovnim odjelima kako bi se uspjelo pravovremeno reagirati na učinkovitost rada hotelskog poduzeća.

Slika 8. Mjesečni sustav izvještavanja za menadžment

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| <b>UKUPNI PRIHODI</b>           | <b>221.992</b> |
| Troškovi smještaja              | 101.500        |
| Troškovi hrane i pića           | 76.249         |
| Ostali troškovi                 | 0              |
| Troškovi radne snage            | 111.034        |
| <b>UKUPNO DIREKTNI TROŠKOVI</b> | <b>288.784</b> |
| <b>G. O. P.</b>                 | <b>-66.792</b> |

Izvor: Avelini Holjevac, *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., 31.

Slika 8. prikazuje kako se mjesečni izvještaj odražava na sustav kontrole menadžmenta u hotelskom poduzeću. Mjesečni izvještaj čine izvještaji dnevnih i tjednih poslovanja unutar kojih su sadržani ukupni prihodi te svi troškovi nastali u poslovnom procesu hotela. Na temelju mjesečnog izvještaja menadžment dakle dobiva jasnu sliku poslovanja hotela tijekom tog mjeseca te tako uviđa sklad ili odstupanje rezultata od plana. Kontrola je u ovom dijelu izvještavanja neizostavan proces, posebice gledano u slučaju odstupanja rezultata gdje je zatim potreban bolji monitoring poslovnih procesa hotela. Ukoliko je sustavom kontrole utvrđeno da rezultat poslovanja ide prema planiranom, menadžment može, uz ostale poslovne jedinice hotela, pravilno alocirati poslovnu dobit te stimulirati pojedinog zaposlenog člana i time pokazati kako je kontrola poslovnih rezultata ključna za poslovanje hotela.

## 2.2. Financijski pokazatelji poslovnog rezultata

Kako bi poduzeće ostvarivalo rezultate zadane planovima, potrebno ga je dakle voditi u skladu sa zadanim ciljevima, misijom i vizijom dogovorenima od strane menadžmenta. Prilikom vođenja hotelskog poduzeća potrebno je svakodnevno izučavati načine poslovanja koji se na današnjem tržištu rapidno mijenjaju, vođeni teorijom prema kojoj se veća efikasnost postiže optimalizacijom radnih procesa te usporedbom sa konkurentima. Menadžment koji vodi poslovanje hotelskog objekta mora biti financijski pismen te, uz to što

planira i kontrolira poslovni trezultat, treba težiti postizanju zadanog poslovnog rezultata koji će pratiti preko financijskih izvještaja kao jednog od najvažnijih izvora informiranja poduzeća o njegovom kapitalu i cjelokupnom njegovom financijskom poslovanju. Financijski pokazatelji zapravo su ekvivalent svih uloženi napora u hotelskom poduzeću, od strane svakoga člana koji u njemu djeluje.<sup>32</sup>

Hotelsko poduzeće u svojem popisu financijskih izvještaja sadrži bilancu, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjeni vlasničkog kapitala te bilješke uz financijske izvještaje. Kako bi spomenuti izvještaji bili od koristi, poduzeću je važno da na odgovarajući način upotrebljava izvještaje i da primjenjuje njihovu kvalitetu kao uvid u zadovoljavanje kriterija poslovnog rezultata. Prema klasifikaciji poduzeća, mala, srednja i velika poduzeća dužna su sastavljati financijske izvještaje. Jedina je iznimka da mala poduzeća ne moraju unutar svojeg sustava izvještavanja sastavljati promjene vlasničkog kapitala i izvještaj novčanog toka.

Financijski izvještaji stoga nude relevantnost, pouzdanost, razumljivost te, što je najvažnije, lakoću u primjeni na samu organizaciju rada i izvještaj koji je izrađen prema zakonskim i računovodstvenim načelima. Svrha financijskih pokazatelja malih i srednjih poduzeća jest da informiraju unutarnje korisnike i vanjske, odnosno administracijsko- financijske korisnike koji putem istih izvještaja zadovoljavaju pravne procese.

Nadalje će se objasniti svrha bilance, računa dobiti i gubitka te izvještaja o novčanom toku koji su ujedno i najvažniji izvještaji poslovnog rezultata hotelskog poduzeća

#### **2.2.2.1. Bilanca**

Bilanca je financijski izvještaj koji se u stručnoj literaturi prepoznaje kroz takozvano stanje jednakosti aktive i pasive. To je dvostrani izvještaj poduzeća koji teži jednakosti između imovine, kapitala i obaveza. Kako bi se započelo knjiženje, potrebno je sastaviti početnu bilancu, koja sadrži sva početna stanja u glavnoj knjizi a mjesta knjiženja troškova nazivamo *kontima*. Drugim riječima, bilanca prikazuje financijsko stanje poduzeća u određenom razdoblju u određenom trenutku te kretanje navedenih stavki u pretežno isto vrijeme godine kada se, sukladno kalendarskoj godini, zaključuju sva potraživanja (31. prosinca) te takvu bilancu nazivamo zaključnom bilancom. To je ujedno i početna bilanca za iduću godinu. Spomenuti financijski izvještaj dostupan je svim korisnicima internim i

---

<sup>32</sup> Nikolina Dečman: op.cit. pod. 1), str. 448

eksternim, kako bi uvidjeli poslovanje pojedinih poduzeća. Glavnu stavku bilance koja stoji na strani aktive čini imovina, koja predstavlja resurse poduzeća na osnovi kojih poduzeće ostvaruje poslovnu korist. Imovina se svojim oblikom dijeli na materijalnu i nematerijalnu, a uporabljivošću na dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu.

Stavke dugotrajne imovine aktive čine:

- materijalna imovina,
- nematerijalna imovina,
- financijska imovina i
- potraživanja.<sup>33</sup>

**Dugoročna imovina** se, u računovodstvu, smatra imovinom koja može služiti za iskorištavanje prilikom više proizvodnih procesa uz uvjet da je njezina iskoristivost duža od godine dana. Materijalnu imovinu u poduzeću čine zemljišta, poslovni objekti, razni poslovni pogoni, itd. Nematerijalnu imovinu čine svi oblici poslovanja poduzeća neopipljive prirode svojstvene određenom poduzeću poput patenata, franšiza, koncesija, i sl. Financijska imovina prikazuje čime se i na koji način vrši poslovanje u poduzeću kroz financije. To mogu biti: dionice, određeni najmovi, krediti i ostala potraživanja koja se vrše kako bi *dužnik* na vrijeme podmirio dugovanja kod *vjerovnika* unutar poduzeća kojeg zastupa.

Stavke kratkotrajne imovine aktive čine:

- novac,
- potraživanja,
- financijska imovina i
- zalihe.

**Kratkoročna imovina** smatra se imovinom koju je potrebno redovitije mijenjati jer se ona, svojim oblikom, može mijenjati za novčana sredstva te je njezin uporabni proces kraći od jedne godine. Novac, u stavci aktive, prikazuje sav novac koji poduzeće ima unutar poslovne blagajne i na računima kojima raspolaže. Potraživanja u kratkotrajnoj imovini su ona unutar kojih se dužnik obvezao da će otplatiti određeni dug vjerovniku unutar jedne godine te se potraživati može od zaposlenika, državnih tijela i iskorištenih a nenaplaćenih usluga. Financijsku imovinu čine kraća sredstva kojima će se vršiti plaćanja, poput čekova, mjenica te ostalih kratkoročnih vrijednosnih papira. Zalihe u aktivu čine imovinu koja se koristila za

---

<sup>33</sup> <https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Bilanca.pdf> (preuzeto 20.12.2016.)



proces proizvodnje te je njome nastao određeni proizvod ili proizvod koji je nastao u poslovnom procesu ali nije tržišno prihvatljiv ili nije dospio na plaćanje te je knjižen kao *zaliha na stanju*. Zalihe mogu nastati radi nedovršenog poslovnog procesa ili posljedicom viška trgovačke proizvedene robe.<sup>34</sup> Glavnu stavku na strani pasive unutar bilance čine kapital, obveze i bilješke nastale uz promjene kapitala. Kapital je novčani prikaz stanja poduzeća, nastao posljedicom ulaganja ukupne imovine i poslovnih obveza i novčani je instrument kojim poduzeće raspolaže a njegova vrijednost se može sagledati kada se izjednače stavke aktive i pasive u zaključivanju bilančnog stanja. Obveze su, najčešće financijski prikazani događaji koji se uz, određeno vremensko razdoblje podmiruju vjerovniku od strane dužnika. Kako je bilanca složen financijski izvještaj, potrebno je detaljno u njemu iskazati sve nastale promjene kako bi se u konačnici mogao sagledati ukupan kapital poduzeća.

Kapital bilance pasive čine: revalorizacijske rezerve, kapitalne rezerve, temeljni kapital, zadržana dobit, rezerve iz dobiti, dobit/gubitak poslovne godine. Obveze bilance pasive čine: dugotrajne obveze, čiji je rok podmirivanja duži od godine dana, te kratkotrajne obveze, čiji je rok podmirivanja kraći od godine dana. Kako bismo približili izgled bilančnih evidencija, koristit ćemo sliku 9, dvostrani oblik knjiženja te klasifikaciju stavki aktive i pasive.

---

<sup>34</sup> Bolfek B., Stanić M., Tokić M., „Struktura bilance kao pokazatelj lošeg poslovanja“, u: *Oeconomica Jadertina* Vol. 1 No. 2, (2011.), 78-79.

Slika 9. Obrazac bilance i stavki aktive i pasive

| AKTIVA                          |               | PASIVA                         |               |
|---------------------------------|---------------|--------------------------------|---------------|
| OPIS STAVKE                     | Stanje na dan | OPIS STAVKE                    | Stanje na dan |
| <b>I) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>    |               | <b>I) KAPITAL (GLAVNICA)</b>   |               |
| 1. nematerijalna imovina        |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
| 2. materijalna imovina          |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
| 3. financijska imovina          |               |                                |               |
|                                 |               | <b>II) DUGOROČNE OBVEZE</b>    |               |
| 4. potraživanja                 |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
| <b>II) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b> |               |                                |               |
| 1. zalihe                       |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
|                                 |               | <b>III) KRATKOROČNE OBVEZE</b> |               |
| 2. potraživanja                 |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
| 3. financijska imovina          |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
| 4. novac                        |               |                                |               |
|                                 |               |                                |               |
| <b>UKUPNO AKTIVA</b>            |               | <b>UKUPNO PASIVA</b>           |               |

Izvor: [https://www.porezna-uprava.hr/HR\\_obrazi/Documents/POREZ%20NA%20DOBIT/POD-BIL.pdf](https://www.porezna-uprava.hr/HR_obrazi/Documents/POREZ%20NA%20DOBIT/POD-BIL.pdf) (20.12.2016.)

## 2.2.2. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti ili gubitka predstavlja financijski izvještaj svih poslovnih promjena koje se odvijaju u određenom vremenskom razdoblju u hotelskom poduzeću. Stavke koje se posebno promatraju računom dobiti i gubitka su prihodi i rashodi poslovnog poduzeća te njihov utjecaj na poslovni rezultat s obzirom na planirani rezultat u hotelskom poduzeću. Prema zakonu o računovodstvu, „Račun dobiti i gubitka predstavlja rezultat poslovanja u određenom poslovnom razdoblju, za čiji se vremenski period uzima kalendarska godina“.<sup>35</sup> Uravnoteženjem u računu dobiti i gubitka smatra se stanje kada se ujednače svi troškovi i učinci u promatranom vremenskom razdoblju. Izvještaj je prvenstveno namijenjen vanjskim korisnicima koji sastavljaju mala, srednja i velika poduzeća. RDG je karakterističan upravo

<sup>35</sup> Zakon o računovodstvu, NN 109/07, članak 15.

radi pružanja kvalitetnih informacija poslovanja poduzeća te se putem njega može prikazati više vrsta dobiti kao što su: bruto dobit, neto dobit te dobit prije oporezivanja.<sup>36</sup> Za razliku od bilance, čije glavne stavke čine imovina, kapital i obaveze, račun dobiti i gubitka čine:

#### 2.2.2.1. Prihodi

Prihodi u hotelskom poduzeću predstavljaju zadovoljen poslovni rezultat iz neke određene aktivnosti koja rezultira prihodom, tj. zaradom radi postignutog cilja. Poduzeće treba pratiti prihode koji u njega stižu u kako bi pravovremeno, u slučaju opadanja prihoda, moglo primijeniti određene kontrolne mjere u očuvanju poslovnog rezultata. Prihodi se u računu dobiti i gubitka sagledavaju kroz više vrsta od kojih razlikujemo: prihode od prodaje, financijske prihode te ostale prihode.<sup>37</sup>

**Prihodi od prodaje** nastaju kada se prodaje gotov proizvod ili usluga iz bilo koje gospodarske djelatnosti. Kada se planiraju prihodi od prodaje, veoma je važno kalkulirati nabavnu i prodajnu cijenu određenog proizvoda ili usluge te sve popratne čimbenike koji su doprinijeli razvoju usluge. Na taj način se može prepoznati po kojoj će cijeni poduzeće pokriti uložene troškove i time utvrditi poslovne prihode za svaki proizvod.

**Financijski prihodi** nastaju kada se davanjem usluga financiranja ostvaruje dobit radi posredovanja, subvencioniranja ili kreditiranja određenog poduzeća. To primjerice mogu biti razni dani krediti, kamate ili pozajmice od raznih financijskih subjekata koji zastupaju tu djelatnost.

**Ostali ili izvanredni prihodi** su rijetki prihodi jer, ukoliko poduzeće radi sukladno planiranim ciljevima poslovanja te svoj uspjeh prati pomoću financijskih izvještaja, ono neće imati mnogo prostora za iznenađenja kada, primjerice, mora prodavati svoju imovinu. Primjer toga su bankrot ili stečaj poduzeća. Isto tako, poduzeće čija je osnovna djelatnost proizvodnja imovine radi prodaje također stvara prihode od prodane imovine. U slučaju da poduzeće prodaje imovinu drugom subjektu, prestaje sa obračunavanjem amortizacije na istu. Kako bi se utvrdila realna vrijednost imovine, potrebno je sagledati da li je imovina kratkotrajna ili dugotrajna. Vrijednost se utvrđuje prema trenutnoj knjigovodstvenoj vrijednosti. Izvanredni

---

<sup>36</sup> Gulin D., Žager, L., *Računovodstvo* (Zagreb: HZRFD – RIF, 2010.), 75-82.

<sup>37</sup> <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/2c1aadea-ae07-4952-83b5-6e3087206bca.pdf> (preuzeto 20.12.2016.)

prihodi nastaju u situacijama zastare, donacija, prodaje neke zastarjele imovine ili već otpisane imovine, itd.<sup>38</sup>

#### 2.2.2.2. Rashodi

Rashodi u poduzeću nastaju iz poslovnog procesa. Mogu nastati kao posljedica inputa uloženi u proizvodni proces radi stvaranja proizvoda i usluga, što je zapravo najčešći primjer iz hotelijerstva. Ukoliko se planiralo da će hotelsko poduzeće imati rashode dostojne prihodima i ostvarenom rezultatu, poduzeće će unatoč poslovnim rashodima imati dobre izgleda za ostvarenje poslovnog rezultata. Da bi menadžment mogao kvalitetno provoditi sustav kontrole nad rashodima, svaki proizvodni proces treba paziti da prilikom proizvodnje proizvoda i usluga troškovi ne prelaze prihode. Rashodi se, jednako kao i prihodi, u računu dobiti i gubitka klasificiraju u jednake vrste:

**Poslovni rashodi** koje klasificiramo na materijalne troškove, amortizaciju te troškove osoblja.<sup>39</sup> Materijalni troškovi su oni troškovi koji nastaju u procesu proizvodnje dobara i usluga te su opipljivi poput raznih materijala, ambalaže ili opreme koja se koristila u poslovnom procesu. Amortizacija se, kao rashod, definira kao financijska naknada koju poslovno poduzeće otplaćuje korištenjem strojeva i opreme koji se troše, tj. amortiziraju. Kako se u proizvodnji koriste uređaji tako opada i njihov trošak amortizacije jer je jasno da se imovina dužom upotrebom troši i tako se umanjuje naknada za istu. Troškovi osoblja predstavljaju sva sredstva koja su uložena kako bi osoblje što efikasnije obavljalo poslovni proces i ti spadaju troškovi poput plaća, dnevnica, bonusa ili otpremnine u slučaju kada zaposleni napusti radno mjesto.

**Financijski rashodi** pojavljuju se kada poduzeće koristi financiranje drugih poslovnih subjekata kao što su banke te njihova sredstva, dogovorena dugoročnim ili kratkoročnim obavezama, koriste i istovremeno otplaćuju. To su razni krediti, kamate te ostali vrijednosni papiri koje poduzeću omogućavaju ulaganje u poslovne procese.

**Izvanredni rashodi** su rashodi, odnosno troškovi, koji ne nastaju toliko često u poduzeću ali imaju svoje mjesto unutar njihova nastajanja. Mogu nastajati iz obavljanja poslovnog procesa ili se događaju izvan uzroka ljudskog djelovanja. Tipični izvanredni rashodi su manjkovi

---

<sup>38</sup> <http://web.efzg.hr/dok/RAC/imamic/3RACUN%20DOBITI%20I%20GUBITKA.pdf> (preuzeto 20.12.2016.)

<sup>39</sup> <http://lumens.fthm.hr/edata/2011/2c1aadea-ae07-4952-83b5-6e3087206bca.pdf> (preuzeto 20.12.2016.)

utvrđeni inventurom ili potraživanja od kupaca na već iskorištenoj usluzi. Takvi se troškovi teško planiraju a kada nastaju, jasno je da direktno umanjuju vrijednost imovine.<sup>40</sup>

U računu dobiti i gubitka važno je pratiti strukturu prihoda i rashoda te također tumačiti značenja ukoliko je :

*„prihod > rashod = dobit*

*rashod < prihod = gubitak*

*prihod – rashod = financijski rezultat“<sup>41</sup>*

U RDG-u, neto dobit je dobit koja ostaje poduzeću te služi za daljnja investiranja, procese proizvodnje, isplate plaća djelatnicima, itd. te je ujedno i alat kojim poduzeće ostvaruje profit u daljnjim vremenskim razdobljima. Kako bi se prikazalo i ovu vrstu financijskog izvještaja te način na koji se knjiže svi prihodi i rashodi, koristi se slika 10.

Slika 10. Dvostrani oblik računa dobiti i gubitka

| primjer: dvostrani oblik RDG |                                     |                |                 |  |                |
|------------------------------|-------------------------------------|----------------|-----------------|--|----------------|
| Grupa/<br>konta              | Pozicija                            | Iznos          | Grupa/<br>konta | Pozicija   | Iznos          |
| 70-71-72                     | Poslovni rashodi                    | 562 500,00     | 75-76-77        | Poslovni prihodi                                   | 1 102 500,00   |
| 790                          | REZULTAT IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI    |                |                 |  | (+) 540 000,00 |
| 72                           | Financijski rashodi                 | -              | 77              | Financijski prihodi                                | -              |
|                              | REZULTAT IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI |                |                 |  |                |
| 73-74                        | Izvanredni rashodi                  | 193 850,00     | 78              | Izvanredni prihodi                                 | 1 000,00       |
| 791                          | REZULTAT IZ IZVANREDNIH AKTIVNOSTI  |                |                 |  | (-) 192 850,00 |
|                              | Ukupni rashodi                      | 756 350,00     |                 | Ukupni prihodi                                     | 1 103 500,00   |
| 820/<br>821                  | DOBITPRIJE<br>OPOREZIVANJA          | (+) 347 150,00 |                 | GUBITAK PRIJE<br>OPOREZIVANJA                      | -              |
| 261                          | Porez na dobit 20%                  | 69 430,00      |                 | Pokrivanje gubitka                                 | -              |
|                              | DOBIT<br>OBRAČUNSKOG<br>RAZDOBLJA   | 277 720,00     |                 | NEPOKRIVENI<br>GUBITAK<br>OBRAČUNSKOG<br>RAZDOBLJA |                |

Izvor: Gulin, Žager, *Računovodstvo – Izvještaj o dobiti (RDG)* Zagreb: HZRFD – RIF, 2010., 75 – 82.

<sup>40</sup> Vujević K., „Poslovni rezultat poduzeća pomorskoga prometa“ u: *Pomorstvo*, god. 20, br. 1 (2006), 41.

<sup>41</sup> [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Racun\\_dobiti\\_i\\_gubitka.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Racun_dobiti_i_gubitka.pdf) (preuzeto 22.12.2016.)

### 2.2.2.3. Izvještaj o novčanom toku

Izvještaj o novčanom toku koji je poznat i pod nazivom *cash flow*, uz bilancu te račun dobiti i gubitka, čini temeljni financijski izvještaj o poslovanju poduzeća koji bilježi sve nastale promjene u novčanim primicima i izdacima te daje financijske informacije poduzetniku o poslovanju poduzeća. Elementi koji se posebno mjere i prate su upravo primici i izdaci poduzeća. Izdaci su sva uložena sredstva čije korištenje umanjuje prihode poduzeća. Predstavljaju neku vrstu troškova u hotelu ali se, također, uz njihovo korištenje stvaraju učinci u hotelu koji će doprinijeti u postizanju dobiti te u tom slučaju izdaci imaju osobnost troškova. Primici poduzeću doprinose u postizanju profitabilnosti kroz sve hotelske primitke od raznih uplata i potraživanja. Kao što izdaci imaju osobnost troškova, jednako tako primici imaju osobnost prihoda ukoliko je novonastali učinak tržišno priznat i doprinosi postizanju profita za hotelsko poduzeće. Izvještaj o novčanom toku pomaže menadžmentu u davanju i osiguravanju informacija poslovanja hotelskog poduzeća te također informiranosti za eksterne korisnike. U tom financijskom izvještaju možemo uvidjeti faktore koji su utjecali na neto dobit te uzroke koji su doveli do njih. Ukoliko jedno poduzeće ima više profitnih centara, izvještaj o novčanom toku radi se za svaki profitni centar odvojeno, sa svim navedenim i svojstvenim primicima i izdacima za određeno hotelsko poduzeće.<sup>42</sup> Novčani tok dakle čine primici, izdaci te neto dobit poduzeća. Ukoliko se radi o *direktnoj metodi* sastavljanja izvještaja, aktivnosti alociramo na poslovne, investicijske i financijske aktivnosti.<sup>43</sup>

**U poslovnim aktivnostima**, primici se svrstavaju od raznih potraživanja a izdaci unutar kojih je poduzeće izvršilo isplate svrstavaju se prema osoblju, bankama i investitorima.

**U investicijskim aktivnostima**, primici nastaju od prodaje inventara i slično, a izdaci od kupovine vrijednosnih papira.

**U financijskim aktivnostima**, primici nastaju kada zaprime kapital bankovnih kredita, dok se izdaci prikazuju kroz kredite koje poduzeće još otplaćuje. Direktna metoda je bolji pokazatelj novčanog toka jer unutar nje svaki primitak ili izdatak odgovara svojoj aktivnosti te ga poduzeće više koristi kako bi moglo bolje planirati buduće novčane tokove. Slika 11 prikazuje

---

<sup>42</sup>Gulin, Žager: op.cit. pod. 36), str. 85-90

<sup>43</sup> Šestanović A., Vukas J., Stojanović M., „Važnost novčanog toka kao pokazatelja kvalitete poduzetničkog uspjeha“ Vol. 5 No 1, (2015), 124.

kako se vrši alokacija primitaka i izdataka direktnom metodom kroz bruto novčane primitke i bruto novčane izdatke.<sup>44</sup>

Slika 1. Direktna metoda svrstavanja novčanog toka

| <b>DIREKTNNA METODA</b>                          |         |
|--|---------|
| <b>Poduzeće "A"</b>                              |         |
| <b>IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TOKU</b>                 |         |
| <b>za razd. od ____ do ____</b>                  |         |
| <b><u>A) POSLOVNE AKTIVNOSTI</u></b>             |         |
| <b>I PRIMICI:</b> naplata potraživanja od kupaca | 75.000  |
| <b>II IZDACI:</b> isplate dobavljačima           | 15.000  |
| isplate plaća                                    | 25.000  |
| isplate poreza                                   | 20.000  |
| isplate kamata                                   | 3.000   |
| <b>III NETO NOVČANI TOK</b>                      | 12.000  |
| <b><u>B) INVESTICIJSKE AKTIVNOSTI</u></b>        |         |
| <b>I PRIMICI:</b> prodaja opreme                 | 35.000  |
| <b>II IZDACI:</b> kupnja dionica                 | 30.000  |
| <b>III NETO NOVČANI TOK</b>                      | 5.000   |
| <b><u>C) FINANCIJSKE AKTIVNOSTI</u></b>          |         |
| <b>I PRIMICI :</b> primljeni dug. krediti        | 60.000  |
| <b>II IZDACI :</b> otplata kratk. kredita        | 27.000  |
| isplata dividendi                                | 40.000  |
| <b>III NETO NOVČANI TOK</b>                      | (7.000) |
| <b>UKUPNO NETO NOVČANI TOK</b>                   | 10.000  |
| <b>NOVAC NA POČETKU RAZDOBLJA</b>                | 5.000   |
| <b>NOVAC NA KRAJU RAZDOBLJA</b>                  | 15.000  |

Izvor:<http://web.efzg.hr/dok/RAC/kzager//Izvj%C5%A1taj%20o%20nov%C4%8Danom%20toku%20i%20ostali%20izvj%C5%A1taji.pdf> (preuzeto 22.12.2016.)

Kada se izvještaj radi prema *indirektnoj metodi*, izvještaj primitaka i izdataka neće biti toliko detaljno alociran kao što je slučaj u *direktnoj metodi*, već će se neto dobit prikazivati kroz povećanje ili smanjenje novčanog toka uzrokovanog poslovnim aktivnostima. Primjerice, povećanje novčanog toka činit će amortizacija koja poduzeću zapravo ne predstavlja trošak već je cijelo vrijeme aktivna kroz korištenje imovine poduzeća. Smanjenje novčanog toka uzrokovat će povećanje zaliha jer one svojim postojanjem u poduzeću ne predstavljaju prihod već rezultat neiskorištenog proizvodnog procesa koji nije tržišno priznat da predstavi učinak, odnosno dobit za poduzeće.<sup>45</sup> Slikom 12. prikazan je način sastavljanja novčanog toka indirektnom metodom.

<sup>45</sup><http://web.efzg.hr/dok/RAC/kzager//Izvj%C5%A1taj%20o%20nov%C4%8Danom%20toku%20i%20ostali%20izvj%C5%A1taji.pdf> (preuzeto 22.12.2016.)

Slika 12. Indirektna metoda sastavljanja novčanog toka

| IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TIJEKU<br>(sastavljen indirektnom metodom) |   |
|---|---|
| Oznaka pozicije   | Naziv pozicije  |
| <b>NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>                    |   |
| 1.  | Dobit prije poreza  |
| 2.  | Amortizacija  |
| 3.  | Povećanje kratkoročnih obveza                                   |
| 4.  | Smanjenje kratkotrajnih potraživanja                            |
| 5.  | Smanjenje zaliha  |
| 6.  | Ostalo povećanje novčanog tijeka                                |
| <b>I</b>  | <b>UKUPNO POVEĆANJE NOVČANOG TIJEKA OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b> |
| 1.  | Smanjenje kratkoročnih obveza                                   |
| 2.  | Povećanje kratkotrajnih potraživanja                            |
| 3.  | Povećanje zaliha  |
| 4.  | Ostalo smanjenje novčanog tijeka                                |
| <b>II</b>   | <b>UKUPNO SMANJENJE NOVČANOG TIJEKA OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b> |
| <b>A</b>  | <b>NETO NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>               |

Izvor: [http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_sl/4\\_-\\_IoNT.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_sl/4_-_IoNT.pdf) (preuzeto 22.12.2016)

Za zaključiti je da se financijski izvještaji za uspješno poslovanje poduzeća trebaju sastavljati, mjeriti te pratiti u skladu sa planiranim rezultatom ili neto dobiti poduzeća. Izvještaji trebaju biti sastavljeni za određeno vremensko razdoblje kako bi poduzeća u bilo kojem trenutku uvidjela prošla financijska stanja koja će im biti mjerilo u postizanju novih rezultata. U suvremenom menadžmentu i načinu poslovanja potrebno je u što većoj mjeri koristiti financijske izvještaje za interno i eksterno praćenje poslovanja poduzeća.

### 2.3. Fizički pokazatelji uspješnosti poslovanja

Kao što smo u prethodnom poglavlju sagledali i obrazložili financijske izvještaje koji su ujedno i kvalitativni i kvantitativni pokazatelji poslovanja poduzeća, tako ćemo u ovome poglavlju ukratko objasniti fizičke pokazatelje poslovanja poduzeća. Oni se najčešće iskazuju u normativnim, odnosno brojčanim pokazateljima koji su, uz fizičke pokazatelje, utjecali na ostvarivanje dobiti poslovanja hotelskog poduzeća.



Prikazani su kroz ostvareni broj noćenja u hotelu tijekom sezone ili ostalih sezonalnih perioda u hotelu, broj ostvarenih noćenja u hotelskim objektima, broj ostvarenih obroka ili kroz broj sjedećih mjesta na raznim kongresima održanima u hotelu. Na količinu financijskih pokazatelja uvelike utječu i kvaliteta koja se pruža u hotelskom poduzeću te razina i kvaliteta pruženih usluga koje će utjecati na izvještaj menadžmentu. Uslužno osoblje jedan je od glavnih čimbenika poslovanja u turizmu, stoga je važno ulagati u cjeloživotno učenje i izobrazbu kadrova kako bi što bolje plasirali hotelsku uslugu. Jednako tako potrebno je ulagati i u njihovu motivaciju te kvalitetnim menadžmentom ulagati u odjel ljudskih resursa.

Kada govorimo o karakteristikama usluga u hotelijerstvu, valja istaknuti njihovu *neopipljivost*. Usluga se ne može isprobati prije nego li se za nju ostvari određena dobit pa korisnik često, kako bi se upustio u kupnju usluge, traži informaciju od prijašnjih konzumenata. Konzumacija se ostvaruje u onom trenutku kada je gost osjetio potrebu za kupnjom radi kvalitete koju ta usluga pruža. To je zapravo jedan od primjera kako će hotelsko poduzeće biti uvećano za jednog konzumenta koji će ujedno biti svrstan uz ostale konzumente u „fizičkom pokazatelju ostvarenih obroka“. U suvremenom menadžmentu, važno je pratiti fizičke pokazatelje kako bi se na temelju izvještaja moglo što kvalitetnije planirati buduće korištenje usluga.

Neki od tih pokazatelja su, prema Galičiću:

*RevPar (Revenue per available room)*, pokazatelj dobiti koju je hotelsko poduzeće ostvarilo na temelju noćenja u određenom vremenskom periodu.

*ADR (Average daily rate)*, pokazatelj prosječne cijene sobe gosta na osnovu prodanih soba. *TrevPAR (Total revenue per available room)*, koji prikazuje prihod koji je ostvaren na temelju raspoloživih soba.

*ARO (Average room occupancy)*, koji pokazuje koliki je stupanj zauzetosti soba kroz izdane sobe u odnosu na raspoložive sobe.<sup>46</sup>

To su suvremeni pokazatelji poslovanja hotelskog poduzeća koje svoje poslovanje sve više temelji na načelima *revenue menadžmenta*, ili menadžmenta upravljanja prihodima, što znači „Prodati pravi proizvod, pravom kupcu u pravo vrijeme, po pravoj cijeni“.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> <http://fntu.lumens5plus.com/sites/fntu.lumens5plus.com/files/37186258bfac5fa290abbf4c43a9dff.pdf> (preuzeto 22.12.2016.)

<sup>47</sup> <http://www.4hoteliers.com/features/article/4634> (preuzeto 22.12.2016.)

## 2.4. Uloga kontrolinga u planiranju poslovnog rezultata

Odjel kontrolinga u hotelskom je poduzeću zauzeo visoku poziciju u postizanju poslovnog rezultata. Svrha njegova postojanja jest da svakome menadžmentu što više doprinese eksternim i internim podacima na osnovu kojih će se što bolje provesti poslovna planiranja za sva buduća događanja. Kontroling unutar poduzeća mora biti uneprekidnoj komunikaciji sa top menadžmentom, čijoj nadležnosti podnosi izvještaje poslovanja hotela oblikovane kroz razne pokazatelje prihoda, rashoda, indeksa poslovanja hotela u odnosu na planirano, prošlu godinu ili neki drugi objekt usporedbe. Služba kontrolinga, svojim izvještajima i analizama, daje podršku menadžmentu da pravovremeno reagira na novonastale promjene unutar okruženja, kontrolu istih te upravljanje svim poslovnim procesima radi postizanja profitabilnosti na tržištu i prepoznatljivosti s obzirom na konkurente unutar svoga okruženja. Prema prirodi i svrsi poslovanja, kontroling možemo podijeliti na *strategijski* i *operativni kontroling*.<sup>48</sup> Strategijski kontroling pomaže hotelskom poduzeću u prikupljanju svih važnih informacija iz vanjske okoline. Daje informacije o ponudi konkurenata i potražnji koju dobiva na temelju trenutnih trendova u kretanjima, tj. informacijama kojima se služe konkurentna poduzeća u pridobivanju korisnika usluga u skladu sa njihovim preferencama. Jednako tako, strategijski kontroling osigurava informacije o razvoju destinacija, prirodnim i društvenim resursima, fizičkim pokazateljima na temelju korištenih usluga i sl. te se bavi analizom okruženja na tržištu (društveni, socijalni i kulturni trendovi), analizom poduzeća (preko SWOT matrice uz fokus na snage koje posjeduje), utvrđuje strateške ciljeve s menadžmentom, odabire optimalne strategije u postizanju ciljeva te, kao najvažnije, osigurava strateško upravljanje hotelskim poduzećem. (Avelini Holjevac, 1998:17)<sup>49</sup>. Posebnost strategijskog menadžmenta jest usmjerenost na dugoročno poslovanje poduzeća i postizanje dugoročno zadanih ciljeva poduzeća. Operativni kontroling, koji čini drugu vrstu unutar podjele kontrolinga, svoje poslovanje usredotočuje na ostvarivanje zadanih kratkoročnih ciljeva poslovanja, uz fokus na sagledavanje trenutne situacije na tržištu. Operativni kontroling se najčešće služi informacijama iz unutarnje okoline kroz poznate alate i instrumente za praćenje uspješnosti poslovanja. Svojim informacijama pomaže menadžmentu na nižoj i srednjoj razini utvrditi smjer kretanja za uspješno postizanje zadanih ciljeva s obzirom na trenutno stanje te izvještava o ishodima u ostvarivanju ciljeva.

---

<sup>48</sup> Avelini Holjevac I., *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom* (Rijeka, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998), 16.

<sup>49</sup> Ibidem, str. 17

Operativni i stratejski kontroling se zapravo ne mogu sagledavati kao dvije djelatnosti. Djelokrug poslovanja im je različit ali su im svrha, misija, cilj i vizija zajednički. Rade na zajedničkoj platformi i nadovezuju svoja znanja od najniže do najviše razine u menadžmentu. Važno je samo naglasiti da je operativnom kontrolingu prioritet da se iskoristi unutarnji potencijal u hotelskom poduzeću i očuvanje proizvodnosti kroz racionalno korištenje resursa s kojima posluje, imperativ stratejskog kontrolinga predstavlja usmjerenost menadžmenta na postizanje globalnog uspjeha hotelskog poduzeća kroz jačanje uprave, menadžmenta, direktorija i reputacije koju mora osvojiti na strateškoj razini.

Zašto se kontroling uvodi u poduzeće? Kada govorimo o bilo kojem tipu poduzeća, njegovoj organizaciji i ustrojstvu, uloga kontrolinga jednostavno jest održavanje poslovanja sukladno predviđenom uz stalan nadzor svih poslovnih procesa, kako bi menadžmentu osigurao najvažnije informacije za postizanje što veće poslovne uspješnosti. U suvremenom poslovanju služba kontrolinga je zaustpljenja kroz više mogućnosti njegova vođenja. Neka poduzeća posluju sa vanjskom službom kontrolinga ili se organiziraju kontroling odjeli unutar samog poduzeća. Prema poslovanju i kvaliteti informacija, poslovanje samostalnih kontroling odjela pokazuje bolje rezultate, dosljednost pri informiranju i bolju objektivnost pri sagledavanju poslovanja. Jednako tako, u većem poduzeću, kontroling poprima funkciju centralne jedinice unutar koje, uz podređenost direktoru, ima manje samostalne decentralizirane jedinice od kojih svaki odjel ima svoj kontroling odjel kao što su, primjerice, kontroling proizvodnje, prodaje, nabave, financija ili marketinga. Decentralizirane jedinice kontrolinga u poduzeću imaju lakši pristup poslovanju jer se svaka jedinica kontrolira detaljnije nego što bi to mogao jedan centralizirani kontroling odjel. Informacije su vremenski brže dostupnije, stručnije i relevantnije te pomažu menadžmentu pri postizanju poslovnog uspjeha poduzeća.<sup>50</sup> Glavni zadaci koje kontroling u hotelskoj industriji treba obavljati, prema Avelini Holjevac, predstavljaju nadzor svih procesa, osiguravanje dostupnosti dokumenata, izvještavanje uprave o poslovnim rezultatima uz informiranje menadžmenta i regularno praćenje i kontrolu svih proizvodno-uslužnih odjela u hotelu.<sup>51</sup> Kroz dnevna, tjedna ili mjesečna izvještavanja, kontroling daje relevantne informacije o poslovanju s obzirom na planirano, prošlu godinu, mjesec, dan ili neki drugi predmet s kojim se poslovanje uspoređuje.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Rupčić N, Datković, A. „Kontroling – pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta“, u: *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta* Vol. 4 No. 1 (2013.), 44-45.

<sup>51</sup> Avelini Holjevac: op.cit. pod. 48)

<sup>52</sup> Aleksandra Krajnović, Čičin-Šain, D., Prevolšek, D. „Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu“, u: *Oeconomica Jadertina* Vol. 1 No. 2 (2011.), 28-30.

### 3. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Poduzeće koje svoj poslovni uspjeh mjeri na temelju financijskih izvještaja teži istovremenom ostvarenju maksimalnog planiranog rezultata dogovorenog od strane menadžmenta za određeni vremenski period. Kao što je prethodno istaknuto, uspjeh poslovnog rezultata jest ekvivalent uloženi sredstava i ljudskog rada u cilju dobivanja specifičnog outputa koji će svojom prepoznatljivošću i potražnjom doprinijeti sveukupnoj profitabilnosti poduzeća. Važno je pritom da poduzeće ostvari profit na temelju objekta proizvodnog procesa, kojim će ujedno biti u mogućnosti podmiriti trošak uloženi materijala u odnosu na učinke i naknade za isplatu plaću svim članovima odgovornima za poslovni uspjeh. Glavni zadatak menadžmenta poduzeća jest postići planirani poslovni rezultat čiju će financijsku snagu iskoristiti za daljnja ulaganja u poslovne procese te njihovu modernizaciju i diferencijaciju s obzirom na konkurente. Menadžment je zadužen za kontrolu poslovnih procesa na svim hijerarhijskim razinama i praćenje podataka unutar poduzeća te informacija izvan poduzeća, a koje su pogodne za poslovni uspjeh. Najvažniji model prema kojem se vrši poslovanje sagledava se kroz indikatore uspješnosti, poznatije pod nazivom *KPI (key performance indicator)*<sup>53</sup>. Indikatori uspješnosti dostupni su menadžmentu i prema njima se sagledavaju osnovni ekonomski pokazatelji poslovanja, produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti te u kojem su odnosu s obzirom na planirana očekivanja poduzeća.

#### 3.1. Važnost poslovnog uspjeha u hotelskom poduzeću

Svako poduzeće u planiranju poslovnog uspjeha treba navesti sve potrebne mjere kontrole kojima će nadzirati uspješnost svih poslovnih procesa a također je potrebno pronaći odgovarajuće metode kojima će praćenje poslovnog uspjeha biti olakšano. Menadžment naime, kvalitetniju i precizniju kontrolu poslovnih rezultata postiže kroz jasno definirana očekivanja poslovanja poduzeća, vođena planiranjima prema formi sastavljanja *smart golova*. Najvažnije je stoga pratiti poslovne procese te, u skladu sa njihovim odvijanjem, pratiti čimbenike koji su najviše doprinijeli ostvarenju poslovnih rezultata ili su bili uzrok odstupanja u odnosu na poslovni plan. Pokazatelje uspješnosti hotelskog poslovanja možemo podijeliti na financijske i nefinancijske.

---

<sup>53</sup> <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/1047-kljucni-pokazatelji-poslovanja-kpi-key-performance-indicators-i-menadzersko-izvjestavanje> (preuzeto 27.12.2016.)

Financijski pokazatelji su oni pokazatelji koji prikazuju sposobnost poduzeća kroz novčane jedinice, koji su ovdje prethodno prikazani u nekim od spomenutih izvještaja kao što su bilanca, račun dobiti ili gubitka, izvještaja o novčanom toku, itd. Nefinancijski pokazatelji uspješnosti poslovanja su oni radi kojih se cjelokupni poslovni proces odvija posredno i neposredno kroz konzumente usluga i osoblje koje je na ostvarenje pružanja usluga utjecalo. Takvi pokazatelji su dakle korisnici usluga te razina njihova zadovoljstva cjelokupnim aranžmanom usluga, stupanj zadovoljstva osoblja hotelskog poduzeća te razina njihove motivacije u poslovnom okruženju koja se može sagledavati kroz pokazatelje protoka zaposlenika ili takozvani *turnover*. Ovdje valja spomenuti odjel kadrovskog kontrolinga ili *human resource* koji je odgovoran za reduciranje odlazaka zaposlenika pravilnim upravljanjem i motiviranjem.<sup>54</sup>

Nefinancijski pokazatelji također su i stupanj inovativnosti poduzeća te primjena standarda u poslovanju svih članova organizacije, briga i savjesnost oko održivog razvoja u poslovanju budućih generacija kompanija na turističkom tržištu, smanjivanje zagađivanja okoliša domicilnom stanovništvu te posjetiteljima-korisnicima usluga. Ovakvi pokazatelji poslovanja ključne su odrednice za ostvarivanje poslovnog rezultata jer svaka poslovna organizacija mora njegovati primjenu financijskih izvještaja i njihovu pismenost te poslovni proces aktivirati sukladno izvještaju. Tako se stvara bolja kontrola poslovnih procesa i poslovanje u skladu sa planiranim.

### 3.2. Mjerila uspješnosti poslovnog rezultata

Poslovni rezultat poduzeća je temeljni pokazatelj uspješnosti poslovanja poduzeća. Hotelsko poduzeće, kroz izvještaje nižih hijerarhijskih razina, kontrolom svih poslovnih jedinica, odjela kontrolinga te ostalih upravljačko-kontrolnih jedinica, dobiva izvještaj na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj ili godišnjoj bazi. Izvještaj sadrži podatke o utrošenim količinama inputa obrađenih poslovnim procesom te o količinama prodanih outputa koji se u ugostiteljstvu sagledavaju kroz usluge prodaje smještaja, hrane i pića konzumentima ili neke ostale usluge vezane uz turističku potrošnju, pod uvjetom da se prihod od prodaje alocira na profitni centar istoga poduzeća od čijeg posredovanja ima poslovnu korist.

Kada prikazujemo financijsko poslovanje na razini analize financijskog izvještavanja ili kontrolinga, najčešće koristimo *profitabilnost* kao glavni pokazatelj. Sukladno tome, prikazat

---

<sup>54</sup> <http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/how-to-reduce-employee-turnover/> (preuzeto 2.1.2016.)

ćemo ovdje tri glavna pokazatelja profitabilnosti kojom se koristi hotelsko poduzeće u iskazivanju svoje financijske učinkovitosti.<sup>55</sup>

$$\text{Neto profitna marža} = \text{neto dobit/ukupan prihod}$$

Neto marža prikazuje sposobnosti kontroliranja troškova u poduzeću, te dobit koju je poduzeće ostvarilo i kojom raspolaže za daljnja ulaganja u poslovne procese nakon njezina oporezivanja. Takva se dobit može koristiti u daljnja ulaganja ili zadržati na kontu kapitala.

$$\text{Povrat na ukupnu imovinu (Return on assets)} = \text{neto dobit/prosječna ukupna imovina}$$

Povrat na imovinu prikazuje koliko uspješno poduzeće ostvaruje prihod od svoje poslovne aktivnosti te koliko dobit ostvaruje, prema uloženoj jedinici imovine poduzeća.

$$\text{Povrat na vlastiti kapital (Return on Equity)} = \text{neto dobit /prosječni ukupni kapital}$$

Prikazuje profitabilnost kapitala poslodavca, odnosno koliko je poduzeće zaradilo prema uloženoj jedinici kapitala poduzeća.

Važnost poslovnog uspjeha u hotelijerstvu zasniva se na navedenim pokazateljima profitabilnosti koji su ujedno i najpoznatiji pokazatelji. Svi navedeni pokazatelji povezani su sa prihodima koje poduzeće ostvaruje u odnosu na uložene poslovne procese, imovinu ili kapital, koje jednom rječju možemo nazvati i investicijama. Profitabilnost je ujedno i presudna u sagledavanju načina poslovanja top menadžmenta hotelskog poduzeća i njome se također mjeri uspjeh poduzeća kroz sposobnost postizanja dobiti s obzirom na uložena sredstva.<sup>56</sup>

Kako bi poduzeće što bolje poznavalo smjer kretanja poslovanja, potrebno je sustavno analizirati i prihvaćati izvještaje pokazatelja produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti te reagirati u skladu sa izvještajima. Na temelju istih, vrhovni menadžment poslovnog poduzeća može odrediti ciljeve i strategije svih centara odgovornosti i manipulirati poslovanjem sukladno poslovnom izvještaju i/ili pokazateljem koji je uzrokovao porast ili pad poslovnog uspjeha.

### 3.2.1. Produktivnost

Produktivnost u poslovanju jedan je od najvažnijih pokazatelja u svim poslovnim procesima. Važno je znati razliku između inputa i outputa u segmentu produktivnosti koja

---

<sup>55</sup> Avelini Holjevac: op.cit. pod. 48), str. 355-362

<sup>56</sup> Vujević K., Balen M., „Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa“ u: *Pomorstvo*, god. 20, br. 2 (2006), 38.

nastaje i jača sve dok se resursi u početnom obliku sirovina (inputa) kroz proces proizvodnje, obrade i utrošenog rada ne pojave u obliku izvršenog proizvodnog procesa (outputa), odnosno tržišno priznatog učinka. Produktivnost za poduzeće predstavlja utjecajan faktor jer svojim pojavnim oblikom, kvantitetom i kvalitetom svih proizvodnih čimbenika prikazuje gospodarsku uspješnost poduzeća. Također je snažan pokazatelj odnosa količine proizvedenih usluga i utrošenog vremenskoga napora za njezino nastajanje. U hotelijerstvu, produktivnost se izražava kroz opseg proizvodnih procesa i uložene količine ljudskog rada. Proizvodnost se

$$P = \frac{Q}{L} = q$$

iskazuje kroz:

P = produktivnost, Q = opseg proizvodnog procesa, L = broj zaposlenika, q = ostvarena proizvodnja po jedinici rada.<sup>57</sup>

### 3.2.2. Ekonomičnost

Ekonomičnost u poslovnom poduzeću prikazuje u kojem su odnosu prihodi i rashodi poduzeća te način na koji se trebaju obavljati poslovni procesi u skladu sa iscrpnošću namirnica te njihovim pravilnim raspolaganjem u cilju što ekonomičnijeg proizvodnog procesa. Ovdje valja istaknuti važnost ekonomičnosti, odnosno sklada u poslovanju. Menadžment poslovnih procesa u odnos stavlja prihode i rashode te prati njihovu korelaciju i izraz ekonomičnosti. Ukoliko su prihodi veći od rashoda, ekonomičnost je pozitivna a ukoliko su rashodi porasli u odnosu na prihode, ekonomičnost je negativna te je potrebno sagledati koji su čimbenici uzrokovali smanjenje prihoda. Ekonomičnost se može izražavati kroz više pokazatelja koji mogu biti pokazatelji poslovanja, prodaje, financijskih te izvanrednih aktivnosti. Svaka vrijednost koja nadilazi vrijednost rezultira pozitivnom ekonomičnosti, dok vrijednost koja je u opadanju od dogovorene, prikazuje negativnu ekonomičnost.

$$\text{Ekonomičnost ukupnog poslovanja} = \text{ukupni prihod} / \text{ukupni rashod}$$

Gornji pokazatelj stavlja u odnos ukupne prihode i rashode te prikazuje posluje li poduzeće pozitivno ili negativno u odnosu na standardnu veličinu. U svakom poslovanju poduzeća optimalno je da su prihodi veći od rashoda, što direktno dovodi do profitabilnosti poslovanja.

$$\text{Ekonomičnost poslovanja} = \text{prihodi prodaje} / \text{rashodi prodaje}$$

<sup>57</sup> [http://web.efzg.hr/dok/OIM/oim\\_prestar\\_PRODUKTIVNOST\\_zadaci.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/oim_prestar_PRODUKTIVNOST_zadaci.pdf) (preuzeto 3.1.2017.)

U ovome slučaju se u odnos stavlja prihod i rashodi prodanih proizvoda. Cilj svakog poduzeća je umanjiti zalihe proizvodnih procesa i postići veći prihod od rashoda.

$$\textbf{Ekonomičnost financiranja} = \textbf{financijski prihodi} / \textbf{financijski rashodi}$$

Pokazatelj ekonomičnosti financiranja prikazuje koliko poslovno poduzeće ulaže u financiranje novih poslovnih aktivnosti kroz inoviranje procesa, ulaganje u kvalitetnije inpute za proizvodnju što će u konačnici rezultirati kvalitetnim učincima. U slučaju da je ekonomičnost financiranja manja od standardne, poduzeće ne ostvaruje dovoljno financijskih sredstava od prihoda prodaje kako bi moglo pokriti sve nastale financijske rashode.

$$\textbf{Ekonomičnost izvanrednih aktivnosti} = \textbf{izvanredni prihodi} / \textbf{izvanredni rashodi}$$

Izvanredni prihodi nastaju u slučaju kada poduzeće radi viška imovine odluči ostvariti prihod prodajom dugotrajne ili kratkotrajne imovine, prodajom viška proizvedenih proizvoda ili kada ostvari dobit od potraživanja dužnika. Izvanredni rashodi nastaju kada se radi obujma posla smanjio i poslovni proces koji je rezultirao povećanjem obaveza poduzeća. Takvi rashodi nisu planirani već je do njih došlo radi manjkova nastalih u proizvodnim procesima, inventuri, posredstvom ljudskog čimbenika, itd. Poduzeće teži ostvarenju izvanrednih prihoda iznad izvanrednih rashoda, unatoč činjenici da nastaju u situacijama koje nisu mogle biti predvidive.<sup>58</sup>

### 3.2.3. Rentabilnost

Rentabilnost poduzeću prikazuje sposobnost postizanja uspješnosti poslovanja nad uloženim kapitalom za postizanje određenih aktivnosti u poduzeću te odnos profitabilnosti s obzirom na uloženi kapital. Ako su i u ovom segmentu prihodi poslovanja postignuti porastom nad rashodima, poslovanje nazivamo rentabilnim dok u obrnutom slučaju poslovanje poduzeća nazivamo nerentabilnim. Drugim riječima, rentabilnost poduzeću predstavlja jedinice profita koje je poduzeće ostvarilo kroz uložene jedinice kapitala. Ako želimo ocjeniti rentabilnost poslovanje poduzeća metode koje možemo koristiti su:

**Metoda stope rentabilnosti** pomoću koje se rentabilnost izračunava za jednu godinu tog proizvodnog razdoblja. Nju možemo prikazati formulom:

$$r\% = \frac{C - T}{Kt} \times 100$$

, gdje je C = prihod, T= troškovi, KT= trajanje kapitala

---

<sup>58</sup> <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Pokazatelji%20ekonomi%C4%8Dnosti.pdf> (preuzeto 4.1.2017)



**Metoda prosječne stope rentabilnosti** koja se koristi kada želimo izračunati rentabilnost nad ukupnom imovinom. Za računanje koristimo formulu:

$$ru\% = \frac{C - (T - Tk)}{K} \times 100$$

**Metoda neto sadašnje vrijednosti** koja pomaže pri izračunavanju vrijednosti prihoda, troškova te ostalih vrijednosti koje pomažu očuvanju rentabilnosti poduzeća. Prikazujemo je formulom:

$$U = \sum_{i=1}^n \frac{Ci}{(1 + \frac{k\%}{100})^i} - \sum_{i=1}^n \frac{Ti - Ai}{(1 + \frac{k\%}{100})^i} - Ku + \frac{Kov}{(1 + \frac{k\%}{100})^n}$$

**Metoda vremena povrata ulaganja** koristi se za izračunavanje vremenskog perioda koji je potreban da bi se povratila uložena sredstva kapitalnog ulaganja. Iskazujemo je formulom:

$Gpu = \frac{Ku}{C - (T - A)}$ , gdje Ku predstavlja prva investicijska ulaganja u projekt u koji se ulažu kapitalna sredstva. Rentabilnost se sagledava trajanjem perioda. Što je kraći, rentabilnost je bolja i obrnuto.

**Metoda interne stope rentabilnosti** ima karakteristike kao i metoda neto sadašnje vrijednosti. U ovoj rentabilnoj kontroli, početna ulaganja se sagledavaju kroz izjednačenje svih ulaganja sa trenutnim vrijednostima, ali umanjena za trošak bez amortizacije.

Kao što je teorijski i računski pokazano, temeljna ekonomska načela za održavanje poslovne uspješnosti čine produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost. Produktivnost poduzeća nalaže da se kroz uloženi rad ostvari što više učinaka. Ekonomičnost predstavlja racionalost prilikom korištenja svih procesnih inputa putem kojih će se ostvariti što više učinaka, a rentabilnost poduzeću predstavlja na koji će način, kroz kapital uloženi u poslovanje, ostvariti maksimalan poslovni rezultat prikazan kao razliku između uloženog i ostvarenog.<sup>59</sup>

<sup>59</sup><http://fntu.lumens5plus.com/sites/fntu.lumens5plus.com/files/33-b9f826b7ca27645072f2d6e4e6a9ad5c.pdf> (preuzeto 4.1.2017.)

### 3.3. Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja i njihovo planiranje (KPI)

Kod već spomenutih značenja mjerila uspješnosti poslovanja poznatijih pod nazivom key performance indicators, istaknuli smo da su isti najvažniji model prema kojima se poslovno planiranje orijentira i mjeri. KPI su pokazatelji koji pomažu menadžmentu u organiziranju, ocjenjivanju i upravljanju poduzeća te u realizaciji postavljenih strateških ciljeva jer oni istovremeno prikazuju rezultat postavljen od strane menadžmenta. Kako ističe Peterlić, ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni te vremenski orijentirani.<sup>60</sup> Na temelju definiranih ciljeva, poduzeće određuje na koje će načine mjeriti uspješnost. Svaki planirani cilj u poduzeću treba se pratiti pomoću određenog mjeritelja (KPI-a), a kako bi poduzeće lakše primjenilo određeni mjeritelj, potrebno je poznavati načine KPI-jeva. Oni se mogu izražavati brojučano ili kvantitativo, praktično, usmjeravajuće te optužujuće.<sup>61</sup>

Menadžment teži tome da planiranje pokazatelja uspješnosti ostane konstantno nakon što mu se dodijeli odgovornost i način na koji će se mjeriti poslovni rezultat. U poslovnom planiranju mjerila uspješnosti ne pretpostavlja se da će se ona promijeniti. U slučaju promjene, menadžment je dužan prilagoditi cilj njegovom mjeritelju. Važno je paziti na razumljivost svakog cilja i načina njegove realizacije. KPI-jevi moraju biti jasni svakome interpretatoru unutar poslovnog poduzeća. Ukoliko hotel planira ostvariti bolju profitabilnost hotela u predsezoni, tada treba prilagoditi odgovarajući KPI preko kojega će moći mjeriti svoj uspjeh. Na temelju ovakve pretpostavke, menadžment treba koristiti kvantitativni KPI vezan za „broj noćenja“, (primjerice, porast noćenja u predsezoni za 30%).

Zašto je KPI pokazatelj važan?

- prikazuje brza sagledavanja područja koja zanimaju menadžment,
- detaljan i specifičan uvid u poslovanje,
- lakše praćenje prihoda u odnosu na rashode,
- pomoć pri kontroliranju % popunjenosti plana i
- pomaže pri planiranju strateških ciljeva.

Slikom 13 prikazuje se kako izgleda KPI planiranje putem izvještaja.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Peterlić S., „Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI-s)-Management kvalitete i poslovanja“, u: 8. Hrvatska konferencija o kvaliteti, *Kvaliteta kao društvena stvarnost (CD)*. Brijuni (Hrvatsko društvo za kvalitetu: 2007.)

<sup>61</sup> Petras M., Begović, I., Palačić, D., „Ključni pokazatelji uspješnosti zdravlja, procesa zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša“, *Praktični menadžment 1* (Zagreb, 2014.), 70.

<sup>62</sup> <http://drnas.com/blog/891/poduzetnistvo-0-24/primjer-kpi-reporta> (preuzeto 4.1.2017.)

Slika 13. KPI izvještaj

|  |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
|--|---|---------|----------|------------|------------|---------|----------|-------------------|-----------|---------|----------|
| Ime tvrtke d.o.o. - KPI 2010   |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| KPI report   |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| Unique Visitors  |   |         |          | Searches   |            |         |          | Number of Clients |           |         |          |
| Actual   | Projected                                       | Trend   | Variance | Actual     | Projected  | Trend   | Variance | Actual            | Projected | Trend   | Variance |
| 350.000  | 350.000   | #VALUE! | 0%       | 2.000.000  | 1.700.000  | #VALUE! | 18%      | 140               | 100       | #VALUE! | 40%      |
| 360.000  | 350.000   | 3%      | 3%       | 2.000.000  | 1.750.000  | 0%      | 14%      | 145               | 110       | 4%      | 32%      |
| 370.000  | 350.000   | 3%      | 6%       | 2.000.000  | 1.800.000  | 0%      | 11%      | 150               | 120       | 3%      | 25%      |
| 380.000  | 350.000   | 3%      | 9%       | 2.000.000  | 1.850.000  | 0%      | 8%       | 155               | 130       | 3%      | 19%      |
| 390.000  | 350.000   | 3%      | 11%      | 2.000.000  | 1.900.000  | 0%      | 5%       | 160               | 140       | 3%      | 14%      |
| 380.000  | 370.000   | -3%     | 3%       | 2.000.000  | 1.950.000  | 0%      | 3%       | 165               | 150       | 3%      | 10%      |
| 370.000  | 380.000   | -3%     | -3%      | 2.000.000  | 2.000.000  | 0%      | 0%       | 150               | 160       | -9%     | -6%      |
| 350.000  | 380.000   | -5%     | -8%      | 2.000.000  | 2.050.000  | 0%      | -2%      | 150               | 170       | 0%      | -12%     |
| 430.000  | 400.000   | 23%     | 8%       | 2.000.000  | 2.100.000  | 0%      | -5%      | 160               | 180       | 7%      | -11%     |
| -  | 400.000   | -100%   | -100%    | -          | 2.150.000  | -100%   | -100%    | -                 | 190       | -100%   | -100%    |
| -  | 400.000   | #DIV/0! | -100%    | -          | 2.200.000  | #DIV/0! | -100%    | -                 | 200       | #DIV/0! | -100%    |
| -  | 400.000   | #DIV/0! | -100%    | -          | 2.250.000  | #DIV/0! | -100%    | -                 | 210       | #DIV/0! | -100%    |
| 4.480.000  | 4.480.000                                       |         | 0%       | 18.000.000 | 23.700.000 |         | -24%     |                   |           |         |          |
|  |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
|  |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
|  |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| Actual   | Ostvareni rezultati                             |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| Projected  | Planirani rezultati - brojevi iz business plana |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| Trend  | Razlika ostvarenog u odnosu na predhodni mjesec |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| Variance   | Razlika ostvarenog u odnosu na plan             |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
|  |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| GoHome.eu & goVenture blog © 2010                                    |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |
| Napomena: Brojevi u reportu su slučajni, nemaju neki posebni smisao! |   |         |          |            |            |         |          |                   |           |         |          |

Izvor: <http://drnas.com/blog/891/poduzetnistvo-0-24/primjer-kpi-reporta> (preuzeto 4.1.2017.)

Priložena slika prikazuje izvještaj indikatora poslovanja. Na temelju planiranih rezultata menadžment je koristio projekcije kako bi prikazao pokazatelj usporedbe u odnosu na neki protekli događaj. Izvještaj trenda i varijacije prikazuje razliku u odnosu na prethodni mjesec te razliku u odnosu na plan. Stupac *actual* prikazuje ostvareno stanje unutar poduzeća na osnovu više varijabli i završno stanje unutar promatranog razdoblja. Izvještaje za menadžment mogu pripremati unutarnji i vanjski kontroling ili će izvještavanje koristiti top menadžment, ukoliko je tako dogovoreno u unutarnjoj organizaciji poduzeća. Na temelju izvještaja menadžment ima uvid u poslovanje na svakoj organizacijskoj razini te vrijednosno i opisno objašnjen rezultat koji ga u određenom trenutku zanima.

#### 4. ANALIZA POSLOVNOG REZULTATA HOTELA HILTON

Hotel *Double Tree by Hilton*, koji je ujedno u franšizi jednog od najpoznatijih američkih brendova hotelskih lanaca pod imenom *Hilton Worldwide*, proširio je svoju *business class* uslugu i na grad Zagreb, svojim otvorenjem 2012. godine. Kao što je već spomenuto, hotel Hilton u Zagrebu vodi Double Tree grupacija koja je ovaj business hotel, kao i njegovu kategorizaciju i vrstu, svela na višu razinu. Hotel ubrzo postaje sve većim motivom dolaska gostiju, a koji se ne temelji samo na nužnom zadovoljavanju poslovnih potreba, već se može zaključiti da gosti za vrijeme svog boravka žele osjetiti komoditet i sigurnost koju pruža upravo ovaj moderan hotel, kao i mnoštvo rekreativno-edukativnih mogućnosti koje nudi. Prvi Hilton hotel na hrvatskom tržištu otvoren je 2005. godine u Dubrovniku te nudi pet zvjezdica unutar kojih je upakirana vrhunska hotelska usluga, popraćena modernim dizajnom i spojem luksuznih i antiknih detalja dubrovačkog podneblja. Zagrebački hotel Hilton kategoriziran je sa četiri zvjezdice unutar kojih nudi usluge organiziranja kongresa te pružanja kongresnih dvorana na korištenje 0-24 sata, usluge korištenja wellnessa, spa-centra i bazena. Također sadrži i luksuzni restoran koji ima mogućnost pružanja *a la carte* i *room service* usluga te vrhunski *after work party* bara „OXBO“, namijenjen business klasi poslovnih turista ili poslovnih klijenata koji rade za hotel ili u poslovnoj zoni unutar koje se ovaj hotel nalazi.

Unutar analize hotelskog poduzeća i poslovanja hotela Double Tree by Hilton, dotaknut ćemo se organizacijske strukture i hijerarhije zaduženosti osoblja, njihovih organizacijskih ustroja te poslovanja hotela. Kao što je prethodno napomenuto, poslovni rezultat kao generator uspješnosti hotela i njegov najvažniji segment ujedno je i tema ovoga završnog rada. Njega ćemo ovdje sagledati kroz poslovanje Hotela Hilton, iskazano bonitetnim izvještajem unutar kojega su sadržani najvažniji financijski izvještaji s obzirom na trend, ključni pokazatelji sagledani u bilanci, računu dobiti i gubitka, te registrirane djelatnosti kojima se hotel bavi za godišnji izvještaj do 8. prosinca 2016. godine. Hotel se, na poslijetku izvještaja, ograđuje od eventualnih nadopuna ili izmjena koje su uslijedile nakon izdanog izvještaja za informiranje eksternih korisnika. Izvještaj poslovanja dostupan je također i na internetskoj stranici [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr), preko poslovne tražilice *Bisonde*<sup>63</sup>, a za potrebe izrade ovoga rada i analize poslovnog uspjeha konzultirali smo se sa direktorom marketinga i prodaje hotela Hilton, gospodinom Ivanom Gašpertom, koji je svoju uspješnu karijeru stvarao vođenjem poznatih

---

<sup>63</sup> <http://poslovna.hr/Login.aspx?ReturnUrl=%2f> (preuzeto 10.1.2017.)

hotela poput hotela *Westin, Palace* i *Esplanade*. Dokumenti priloženi u ovome završnom radu prikupljeni su, dakle, na temelju vlastitih istraživanja.

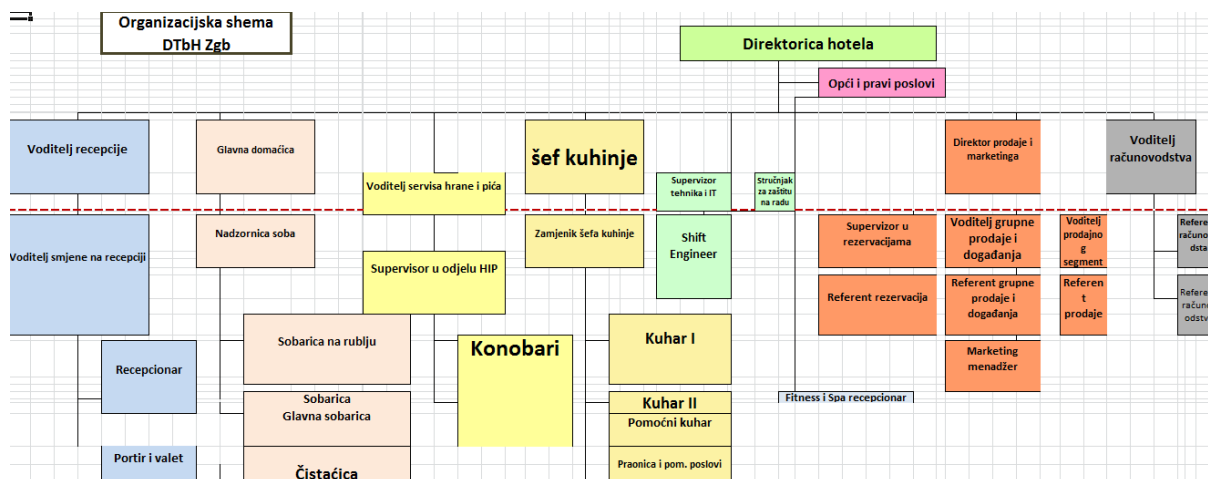
#### **4.1. Organizacijska struktura hotela Hilton**

Organizacijska shema hotela Hilton ustrojena je prema „odozgo prema dolje“ strukturi poslovanja. U takvome poslovanju direktor hotela, a u ovome slučaju direktorica, čini strateški menadžment, poznatiji kao top menadžment, u kojemu svoje poslovne napore usmjerava na kreiranje zadataka koji se temelje na postavljenim ciljevima i strategijama. U definiranju zadataka i prenošenja istih na niže organizacijske jedinice, direktorica hotela zadužena je da sve zadatke sa najviše razine šalje na najnižu i to na odjeljenja recepcije, hrane i pića, domaćinstva, održavanja, itd. Središnji dio ili *middle management* hotela čine supervizori za svako poslovno odjeljenje, nadzornica spa i wellnesa, šefica recepcije, šefica domaćinstva, kao i ostala tijela odgovorna za izvršavanje definiranih zadataka poslanih od top menadžmenta. Operativni, tj. *bottom management*, čine zaposleni članovi koji neposredno i direktno izvršavaju poslove definirane odozgo prema dolje. Drugim riječima, operativni izvršni dio zaslužan je za kompletnu uslugu i neposredno odgovara za kvalitetu pruženu gostima.

U organizacijskoj shemi poslovanja prikazanoj na slici u prilogu, objasniti ćemo međusobnost i povezanost svih organizacijskih jedinica na bilo kojoj razini. Menadžerske funkcije na svakoj pojedinoj organizacijskoj sredini najvažnije su za poslovanje hotela. Njihov djelokrug poslovanja jest briga o svim poslovnim procesima temeljena na načelima racionalnosti svih poslovnih resursa, praćenje izvršavanja poslovanja na svim izvršnim jedinicama i praćenje ukupnog poslovnog uspjeha u bilo kojem hotelskom segmentu poslovanja. Također, svaka organizacijska jedinica ima svojeg supervizora koji je odgovoran za izvršavanje poslovnih procesa temeljenih na posebnim uzancama poduzeća. Prema izvještaju sa stručne prakse koji smo obrađivali za primjer istoga hotela, poznato je da odjeljenja kao što je, primjerice, odjeljenje hrane i pića, imaju svoje supervizore koji brinu o organizaciji obroka, banketa ili *room service*-a i koji se, nakon izvršenja usluge za goste, također brinu o organizaciji sirovina i materijala, narudžbe i nabave materijala u korespondenciji sa šefom kuhinje. Ona dakle,

istovremeno, obuhvaćaju i operativnu i stratešku funkciju u izvršavanju zadataka.<sup>64</sup> Na slici 14. prikazana je organizacijska i menadžerska struktura hotela te hijerarhija komunikacije između svih organizacijskih članova sa vrhovnim menadžmentom pod vodstvom direktorice Josipe Jutt Furlan.

Slika 14: Organizacijska shema DTbH Zgb



Izvor: Vlastiti izvještaj sa stručne prakse u hotelu Hilton sa stvarnim podacima

## 4.2. SWOT analiza hotela Hilton

Kako svako hotelsko poduzeće radi na stvaranju ukupne vijednosti za gosta, poznate pod sloganom *Value for money*, hotel treba težiti svakodnevnom poboljšavanju usluge uspoređujući se sa svojim konkurentima na hotelskom tržištu. Stoga je u svakom kategoriziranom hotelu koji se specijalizirao za pojedine aktivnosti i ciljne skupine gostiju potrebno neprestano tražiti prilike za napredak te se smatra da je modernizacija usluge, osoblja i tehnologije u tom segmentu nedostatna. Glavni proizvod hotela Hilton jest prodaja usluga smještaja i vrhunska tehnološka opremljenost soba i ostalih konzumnih prostorija pripadnicima business klase koja hotel posjećuje. Važno je spomenuti kako brand Hilton na tržištu nudi hotele koji su specijalizirani za razne ciljne skupine te na taj način zadržava autentičnost osnovnog hotelskog proizvoda.<sup>65</sup>

Prema izvještaju sa stručne prakse (M.Cvitanović), hotel Hilton nudi jedan od detalja karakterističnih za brend, upakiran u jednostavan čokoladni kolačić pod nazivom „The

<sup>64</sup> Cvitanović M., Izvještaj sa stručne prakse - *Organizacija i menadžment procesne funkcije hotela Double Tree by Hilton*

<sup>65</sup> <http://hhonors3.hilton.com/en/index.html> (preuzeto 10.1.2017.)

Cookie by Double Tree“ koji svaki gost hotela dobiva prilikom svojega check-in-a na odjelu recepcije. Spomenuti kolačić nije samo slatkiš koji se daje gostima kao znak zahvale za korištenje usluge hotela već se, sadržana u njegovoj tajnoj recepturi i okusu koji nudi, gostima želi topla dobrodošlica kroz simboličnu toplinu kolačića.<sup>66</sup> Kako bismo se što bolje upoznali sa hotelom i njegovim specifičnostima u okruženju, koristili smo SWOT analizu specifičnosti koja je zatim prikazana u slici 15.

Slika 15. SWOT analiza Hotela Hilton

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>STRENGTHS</b>     | <p>Brend svjetske prepoznatljivosti u korištenju standarda i brige o gostima.</p> <p>Jaka podrška mreže ostalih Hilton brendova u kojima je svaki specijaliziran za jedan od tržišnih segmenata.</p> <p>Mogućnost obrazovanja kadrova te unutarnja preporuka za zapošljavanje na višim pozicijama.</p> <p>Nudi usluge cjeloživotnog učenja u izobrazbi kadrova.</p> <p>Bogatstvo kapacitetima u 102 zemlje, preko 4600 hotela.<sup>67</sup></p> |
| <b>WEAKNESSES</b>    | <p>Nedovoljna marketinška potpora u promoviranju hotela unutar Hrvatske.</p> <p>Dostupnost društvenih sadržaja u okruhu poslovne zone za mlade.</p>   |
| <b>OPPORTUNITIES</b> | <p>Visok potencijal na hrvatskom tržištu u business klasi.</p> <p>Daljnji razvoj CARE programa za podizanje kvalitete usluge.</p> <p>Vodeći primjer u zadovoljavanju potreba gostiju preko svojih standarda.</p>  |
| <b>THREATS</b>       | <p>Konkurencija sa „value for money“ vrijednostima koje pruža gostima</p> <p>Ekonomska kriza i manja kupovna moć</p> <p>Spuštanje razine kvalitete radi reduciranja troškova</p>  |

Izvor: Izvještaj sa stručne prakse „Organizacija i menadžment procesne funkcije hotela Double Tree by Hilton“, M. Cvitanović (2015)

<sup>66</sup> <http://study.com/academy/lesson/hotel-management-case-study-swot-analysis-of-hilton-hotels.html> (10.1.2017.)

<sup>67</sup> Ibidem

### **4.3. Analiza poslovnog uspjeha hotela Hilton kroz financijske i nefinancijske pokazatelje**

Za potrebe završnog rada korištena su vlastita istraživanja nastala na temelju financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja za koju su nam dokumentaciju povjerili članovi menadžmenta hotela, članovi uprave te izvršni direktori pojedinih odjela. Uz izvještaje poslovanja unutar hotela poslužili smo se i istraživanjem poslovnog uspjeha preko portala za eksterne korisnike pod nazivom *Bisnode*<sup>68</sup> koja je ujedno i vodeća internetska stranica koja eksternim korisnicima pruža informacije o poslovnim uspjesima, bonitetu i ostalim pokazateljima raznih poslovnih subjekata. Unutar istraživačke stranice, hotel Hilton je također prihvatio suradnju kroz legalnu dostupnost svojih podataka i informacija koje može ponuditi za istraživanja kao što je i ovo. Rezultati boniteta poduzeća hotela Hilton i ostalih korisnih kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja dostupni su od 2012. godine do 2015. godine, pa se analiza izvještaja i njihova obrazloženja izrađuje iz spomenutih vremenskih razdoblja.

#### **4.3.1. Pokazatelj broja zaposlenih**

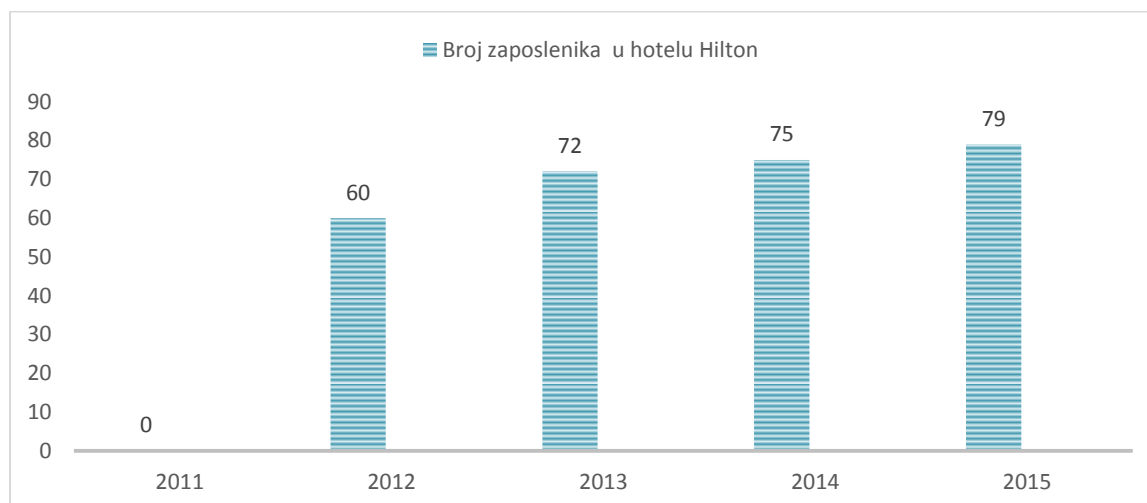
Riječ je o jednome od važnijih pokazatelja uspješnosti poslovanja za hotelsko poduzeće koji govori o stabilnosti unutar organizacije, razini znanja koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima, mogućnostima napretka putem unutarnjih natječaja, itd. To su neke od važnijih odrednica koje pokazuju razinu zadovoljstva zaposlenika unutar hotela i mogu biti odlučujući čimbenik ostanka djelatnika u jednoj organizacijskoj sredini. Ukoliko se pojedini čimbenici prema zaposlenicima izoliraju ili ne primjenjuju, veća je mogućnost da će broj odlazaka zaposlenika biti povećan i rezultirati većim brojem otišlih od primljenih zaposlenika. Slika 16 pokazuje broj zaposlenika u hotelu.

---

<sup>68</sup> <http://www.bisnode.hr/o-nama/o-nama> (preuzeto 10.1.2017.)



Slika 16. Broj zaposlenih u hotelu Hilton



Izvor: Bonitetno izvješće; Zagreb City Hotels d.o.o. /prosina 2016.(izrada: M. Cvitanović)

Za zaključiti je kako je broj zaposlenika u hotelu Hilton u stalnome porastu od otvaranja hotela. Gornji pokazatelji upućuju na zaključak da je sa stupnjem razvoja hotelskih usluga i prepoznatljivošću hotela na tržištu porastao i broj zaposlenika i njihova potražnja. U hotelu Hilton primjenjuje se poseban sustav za educiranje i praćenje znanja zaposlenika primjenom vlastitih standarda brenda i njihovog uspješnog evaluiranja putem online edukacije koju hotel pruža. Jedan od programa koji se nudi zaposlenicima jest *Hilton University* program putem kojeg zaposlenici svojim prolaze različite evaluacije svoga performansa i mogućnosti, putem online testova *Lobby Hilton Worldwide*.<sup>69</sup>

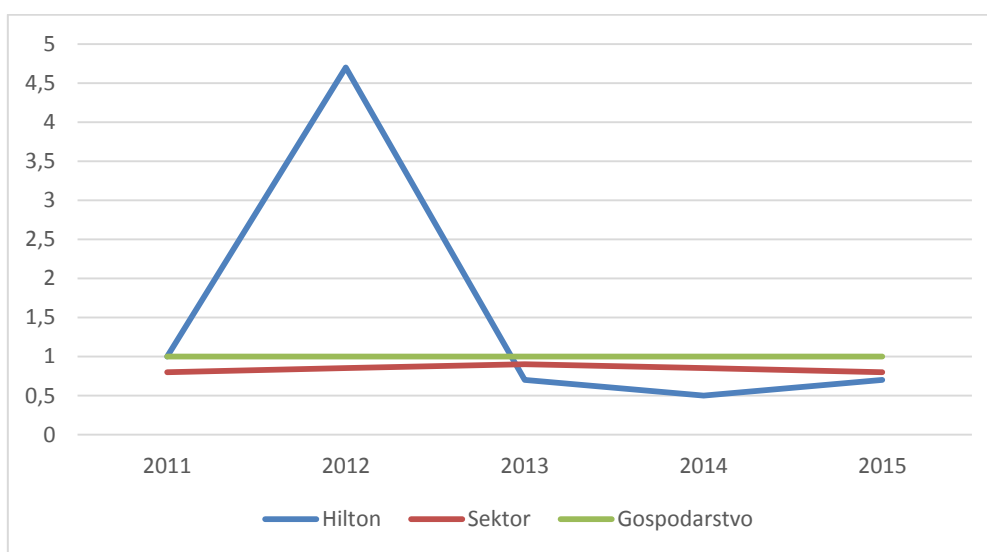
#### 4.3.2. Tekuća likvidnost

Tekuća likvidnost pokazatelj je uspješnosti podmirivanja kratkoročnih obaveza s obzirom na ukupnu imovinu poduzeća. Pokazatelj likvidnosti za hotel Hilton, prema ovome istraživanju, pokazuje (slika 17) kako je u počecima od otvorenja hotel prelazio rizičnu granicu likvidnosti, koja se sa ekonomskog aspekta smatra oko koeficijenta 1,5. Drugim riječima, hotel je u trenucima razvoja pokazivao kako ima sredstava za podmirenje kratkoročnih obaveza jednako koliko i sektor gospodarstva-oko 1 na grafikonu- kolika iznosi i

<sup>69</sup><https://onqinsider.hilton.com/Insider/OnQLogin/Login.aspx?APPURL=%2finsider%2flinks%2fPingSSO.aspx%3fresume%3d%252fidp%252f0cce0%252fresume%252fidp%252fprp.ping%26spentity%3durn%253asharepoint%253alobby.hilton.com> (preuzeto 10.1.2017.)

granična tekuća likvidnost. Nije sporna činjenica da je hotel u 2012. godini imao i više nego dovoljno sredstava za podmirenje obaveza, što govori o tome da je hotel za to razdoblje imao vlastite financijske izvore te nije imao potrebu za zaduživanje kratkoročnim obavezama. Nešto kasnije, pokazatelji likvidnosti hotela manji su od 1 što znači da hotelsko poduzeće nema dovoljna sredstava za pokrivanje obaveza do 2015. godine.

Slika 17. Pokazatelj tekuće likvidnosti

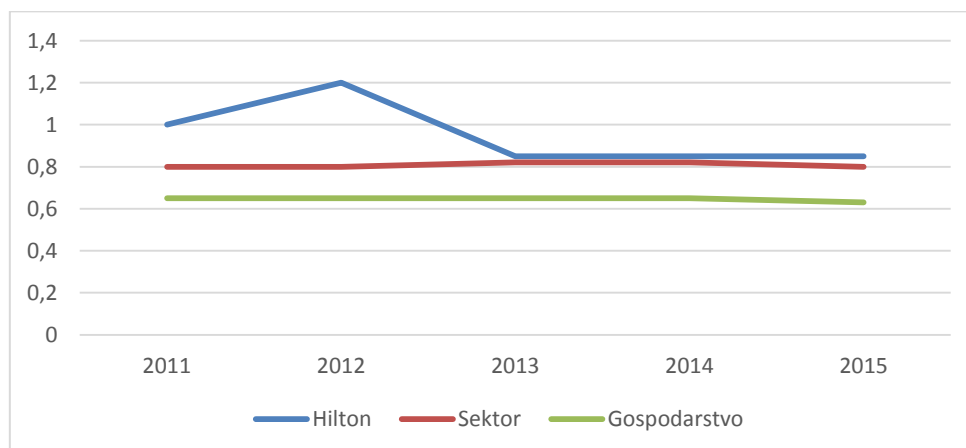


Izvor: Bonitetno izvješće; Zagreb City Hotels d.o.o. /prosinac 2016.

#### 4.3.3. Stupanj zaduženosti

Stupanj zaduženosti obuhvaća pokazatelje koji govore o sposobnosti poduzeća da svojim kapitalnim sredstvima financira vlastitu imovinu sa kojom raspolaže. Jednako tako, zaduženost poduzeća se može sagledavati i kroz kapitalna sredstva koja su posuđena. Pokazatelj zaduženosti na slici 18 prikazuje zaduženost hotela većom nego optimalnom u 2012. godini koja je ujedno bila i početna godina poslovanja hotela. Navedeni podatak svjedoči o tome kako je hotel prilikom otvaranja imao potrebu za investitorima a daljnji slijed godina na grafikonu prikazuje kako se svoj stupanj zaduženosti držalo pod kontrolom i sredstva kreditora pravilno i ekonomično koristilo sa ciljem postizanja profita i što efikasnijeg povrata investiranih sredstava.

Slika 18. Stupanj zaduženosti hotela Hilton

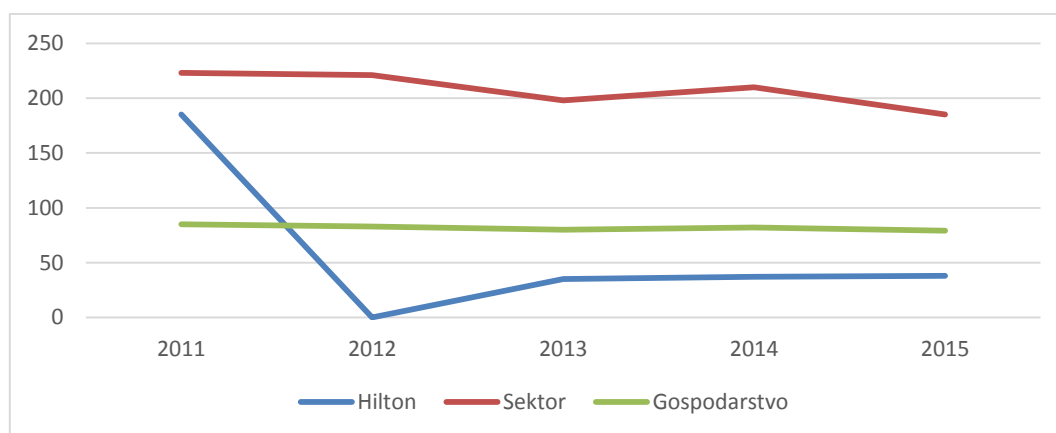


Izvor: Bonitetno izvješće; Zagreb City Hotels d.o.o. /prosinac 2016.

#### 4.3.4. Plaćanje obaveza

Za poduzeće je od presudne važnosti komponenta poslovanja. Prema slici 19, na kojoj se vide plaćanja dospjelih obaveza prema dobavljačima, hotel Hilton održava stabilnost u podmirivanju duga s obzirom na gospodarstvo. Za hotel to može značiti otplaćivanje kredita bankama, plaćanje suradnicima, zaposlenicima i sl.

Slika 19. Plaćanje obaveza hotela Hilton

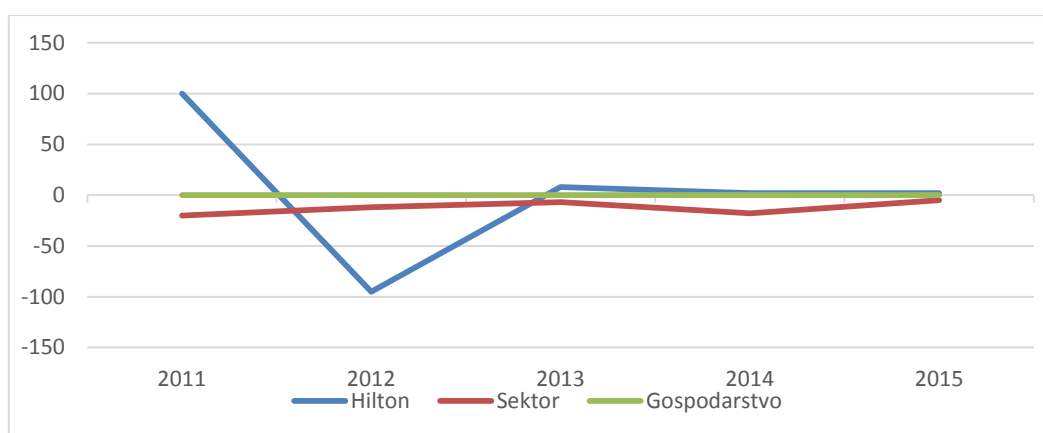


Izvor: Bonitetno izvješće; Zagreb City Hotels d.o.o. /prosinac 2016.

#### 4.3.5. Neto profitna marža

Za poduzeće predstavlja koliku je profitnu vrijednost ono ostvarilo na kraju godine od ostvarenih prihoda prodaje usluga ili dobara. Drugim riječima, neto marža hotela Hilton na slici 20, prikazuje kako se, nakon zaduživanja i negativnog godišnjeg poslovanja nakon otvorenja, hotel zadržao u prosjeku sa grupacijom te je održao pozitivnu neto maržu kasnijim poslovanjem. Pozitivnu neto maržu hotel je ostvario zadržavši veći omjer ostvarenih prihoda nad omjerom ostvarenih rashoda nakon oporezivanja.

Slika 20. Neto profitna marža



Izvor: Bonitetno izvješće; Zagreb City Hotels d.o.o. /prosinac 2016.

#### 4.4. Bilančno poslovanje hotela Hilton

Kako je već spomenuto u prethodnim poglavljima, bilanca prikazuje temelj u poslovanju i praćenju poslovnog uspjeha. Pojava bilance olakšala je mnogim poduzećima praćenje poslovanja i uvid u kontrolu troškova te održavanje ravnoteže između imovine, kapitala i obaveza. Bilanca dakle ima početna i završna stanja, knjižena na kontima pojava dužnika i vjerovnika. Kako bismo lakše razumijeli poslovanje hotela sukladno bilančnom zapisu, slikom 21 prikazat ćemo i objasniti poslovanje hotela Hilton. Prvo zaključno stanje poslovanja hotela bilo je 31.prosinca 2013. godine i u njemu je *dugotrajna imovina* imala veću vrijednost od *kratkotrajne imovine*. Jednaki trend zadržao se i u preostala dva bilančna zapisa, što nam daje do znanja kako hotel ima više materijalne imovine, čime se povećava razina likvidnosti i solventnosti za poduzeće. Kroz plaćene troškove budućeg razdoblja, poduzeće pokazuje savjesnost u podmirivanju troškova tog razdoblja i onoga koje tek dolazi.

U 2015. godini aktiva je pokazala manju vrijednost nego u 2014. godini. Vidljiva je veća razina potraživanja iskorištenih, a nenaplaćenih usluga ili zaposlenika, te se povećala financijska imovina radi plaćanja dospjelih čekova, mjenica i sl. Pokazatelji kapitala i obaveza za sva tri razdoblja izgledaju manji od imovine hotelskog poduzeća. Poduzeće ima jednak temeljni kapital sa kojim raspolaže u poslovanju i podmirivanju tekućih kratkotrajnih te dugotrajnih obaveza. Zadržana dobit posljednjeg razdoblja bolja je jer se ne knjiži sa minusom kao što je bio slučaj u 2013. i 2014. godini. Za pretpostaviti je da su se povećali prihodi nad rashodima te da je hotelsko poduzeće uspješno podmirivalo obaveze, što se vidi u nižem pokazatelju dobiti poslovne godine te se gubitak nije prenosio na 2015. godinu. Prema ukupnoj bilanci za sva tri perioda sa slike 20, za zaključiti je da je hotel najuspješnije poslovao u 2014. godini, prema ukupnom iznosu od 198.197,50 kn. Za to obračunsko razdoblje hotel je imao najveću vrijedost dugotrajne imovine i podmirenih troškova iz proteklih razdoblja što je u konačnici rezultiralo i najmanjim dugoročnim obavezama nad kratkoročnim obavezama koje su bile veće.

Slika 21. Bilančno poslovanje hotela Hilton

### *Bilanca*

|  | 2013               | 2014               | 2015               |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI I NEUPLAĆENI KAPITAL (u kn)</b>            | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (u kn)</b>                                      | <b>187.474.800</b> | <b>187.587.800</b> | <b>184.515.700</b> |
| I. NEMATERIJALNA IMOVINA (u kn)  | 7.135.700          | 7.135.700          | 7.141.900          |
| II. MATERIJALNA IMOVINA (u kn)   | 180.339.100        | 180.452.100        | 177.373.800        |
| III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (u kn)                               | 0                  | 0                  | 0                  |
| IV. POTRAŽIVANJA (u kn)  | 0                  | 0                  | 0                  |
| V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA (u kn)                                       | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (u kn)</b>                                    | <b>10.192.500</b>  | <b>10.375.800</b>  | <b>12.562.200</b>  |
| I. ZALIFE (u kn)   | 2.694.200          | 2.534.900          | 2.051.600          |
| II. POTRAŽIVANJA (u kn)  | 1.042.200          | 1.677.500          | 3.979.200          |
| III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (u kn)                             | 0                  | 0                  | 4.805.900          |
| IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI (u kn)                                      | 6.456.200          | 6.163.400          | 1.725.600          |
| <b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRACUNATI PRIHODI (u kn)</b> | <b>85.300</b>      | <b>233.900</b>     | <b>233.100</b>     |
| <b>E) UKUPNO AKTIVA (u kn)</b>   | <b>197.752.600</b> | <b>198.197.500</b> | <b>197.311.000</b> |
| <b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI (u kn)</b>                                    | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>A) KAPITAL I REZERVE (u kn)</b>                                       | <b>27.324.400</b>  | <b>27.387.800</b>  | <b>28.359.200</b>  |
| I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL (u kn)                                     | 27.539.600         | 27.539.600         | 27.539.600         |
| II. KAPITALNE REZERVE (u kn)   | 0                  | 0                  | 0                  |
| III. REZERVE IZ DOBITI (u kn)  | 0                  | 0                  | 0                  |
| IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE (u kn)                                      | 0                  | 0                  | 0                  |
| V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENEŠENI GUBITAK (u kn)                           | -3.975.400         | -215.200           | 378.500            |
| VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (u kn)                             | 3.760.200          | 63.300             | 441.100            |
| VII. MANJINSKI INTERES (u kn)  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>B) REZERVIRANJA (u kn)</b>  | <b>560.700</b>     | <b>560.700</b>     | <b>0</b>           |
| <b>C) DUGOROČNE OBVEZE (u kn)</b>  | <b>149.978.700</b> | <b>133.640.300</b> | <b>141.044.200</b> |
| <b>D) KRATKOROČNE OBVEZE (u kn)</b>                                      | <b>17.748.000</b>  | <b>34.314.900</b>  | <b>27.258.300</b>  |
| <b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA (u kn)</b>  | <b>2.140.700</b>   | <b>2.293.900</b>   | <b>649.300</b>     |
| <b>F) UKUPNO – PASIVA (u kn)</b>   | <b>197.752.600</b> | <b>198.197.500</b> | <b>197.311.000</b> |
| <b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI (u kn)</b>                                    | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |

Izvor: Bonitetno izvješće; Zagreb City Hotels d.o.o. /prosinac 2016.

#### 4.5. Račun dobiti i gubitka hotela Hilton

Poslovanje hotela Hilton iskazuje se ovdje još jednim financijskim pokazateljem – računom dobiti i gubitka. Prema sva tri pokazatelja poslovnih prihoda, za zaključiti je da je hotel 2015. godine posjedovao najveći poslovni prihod od prodaje usluga i dobara svojeg osnovnog hotelskog proizvoda. Za razliku od prihoda i godišnjeg pokazatelja poslovnih rashoda 2013. godine hotel bilježi najveći porast poslovnih rashoda radi povećanih troškova svih procesnih učinaka, naime, tijekom prve godine poslovanja. Ta se pojava također može sagledavati i sa proizvodne perspektive jer je hotel vjerojatno više sredstava trošio na ulaganje u proizvodne procese, administrativne troškove ili troškove nabave za prodaju hotelskih usluga. Najveći porast financijskih prihoda bilježi se u 2013. godini. Hotel je radi novčanih prihoda ostvario također i dobit od ostvarenih kamata, raznih udjela ili mogućih prodaja dionica u početnoj godini poslovanja. Najveće financijske rashode bilježimo u 2015. godini i pretpostavka je da je hotel u tome trenutku koristio bankovne kredite kako bi mogao financirati poslovne procese. Izvanrednih prihoda i rashoda u pokazateljima nema, iz čega možemo pretpostaviti da hotel nije radi poslovne koristi prodao neki dio svoje dugotrajne imovine, čime bi se prikazao izvanredan prihod, niti je imao dugovanja kojima bi namirio svoja potraživanja. Jednako je stanje i sa izvanrednim rashodima koji pokazuju nulu. Drugim riječima, hotel tijekom svoje poslovne aktivnosti zapravo nije imao izvanrednu naknadu šteta ili manjkova u inventurnim procesima koji bi bilježili porast u toj komponenti. Kao pokazatelja najuspješnijeg prihoda iz određenog obračunskog razdoblja uzimamo 2013. godinu, kada možemo vidjeti da je hotel radi prodaje svojeg osnovnog hotelskog proizvoda pokazao dobru poslovnu praksu s obzirom na ukupne rashode koji su, prema prihodima, bili bolji u 2014. godini. Nameće se zaključak da je hotel imao manje rashode jer je te godine imao i najmanji porast prihoda, te nije u tolikoj mjeri ulagao u poslovne procese. Iz navedene analize računa dobiti i gubitka hotela Hilton kao nauspješnije obračunsko razdoblje poslovnog rezultata uzimamo 2013. godinu. Unatoč činjenici da se radi o prvoj obračunskoj godini koju je hotel imao, za zaključiti je da je tada imao manje poslovnih i financijskih rashoda prema prihodima, te da su ukupni poslovni prihodi obračunskog razdoblja tada bili bolji od 2014. i 2015. godine radi prihoda od prodaje usluga smještaja i prehrane gostima. Naposljetku, o uspješnosti poslovnog rezultata svjedoči i dobit razdoblja, koja je u izvještaju prikazana kao rezultat razlike između bruto dobiti i poreza na dobit. O računu dobiti i gubitka svjedoči slika 22.

Slika 22. Račun dobiti i gubitka

## *Račun dobiti i gubitka*

|  | 2013       | 2014       | 2015       |
|--|------------|------------|------------|
| I. POSLOVNI PRIHODI (u kn)                           | 28.972.300 | 35.815.400 | 38.106.500 |
| II. POSLOVNI RASHODI (u kn)                          | 33.827.700 | 28.929.100 | 28.903.200 |
| III. FINANCIJSKI PRIHODI (u kn)                      | 11.055.300 | 50.800     | 295.700    |
| IV. FINANCIJSKI RASHODI (u kn)                       | 2.439.700  | 6.860.600  | 8.863.000  |
| V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA (u kn)   | 0          | 0          | 0          |
| VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA (u kn) | 0          | 0          | 0          |
| VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI (u kn)              | 0          | 0          | 0          |
| VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI (u kn)             | 0          | 0          | 0          |
| IX. UKUPNI PRIHODI (u kn)                            | 40.027.600 | 35.866.200 | 38.402.200 |
| X. UKUPNI RASHODI (u kn)                             | 36.267.400 | 35.789.700 | 37.766.200 |
| XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (u kn)      | 3.760.200  | 76.500     | 636.000    |
| XII. POREZ NA DOBIT (u kn)                           | 0          | 13.100     | 194.900    |
| XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (u kn)             | 3.760.200  | 63.300     | 441.100    |

Izvor: Bonitetno izvješće; Zagreb City Hotels d.o.o. /prosinac 2016.

## ZAKLJUČAK

Kako bi hotelsko poduzeće postiglo profitabilnost na tržištu te prepoznatljivost unutar konkurentnog područja, potrebno je pratiti postignute uspjehe na temelju kojih će menadžment, vođen misijom, ciljevima i vizijom poslovanja, postavljati financijski plan. Unutar završnog rada obradili smo financijsko planiranje pomoću KPI izvještaja u kojem menadžment ostvarenu dobit mjeri i sagledava kao razliku postignutog u odnosu na planirano poslovanje. Planiranja, temeljena na prognozama prema prijašnjim razdobljima, pomažu menadžmentu u sagledavanju trenda poslovanja koji može ovisiti o raznim čimbenicima kao što su doba godine, sezona i razni događaji koji su doprinijeli postizanju poslovnoga plana, ili suprotno. Hijerarhijske razine menadžmenta pritom imaju važnu ulogu u poslovanju jednog hotelskog poduzeća. Istovremeno rade na ostvarivanju ciljeva radi osobnog i poslovnog zadovoljstva, zadacima i ovlastima različito, ovisno koji dio u organizacijskim cjelinama zastupaju. U radu smo pokušali prikazati povezanost između klasičnog izvještavanja na svim hijerarhijskim razinama i suvremenog kontolinga koji može zastupati jedan odjel vrhovnog menadžmenta, čija je zadaća temeljit izvještaj poslovanja napravljen od unutarnje službe, a ne eksterne. Cilj kontolinga takvog tipa jest postići detaljan pristup poslovanju kroz sagledavanje omjera prihoda i rashoda te omogućiti menadžmentu konstruktivan prostor za napredak. Kako bi se što efikasnije sagledavalo poslovanje potrebna je dosljednost i financijska pismenost u tumačenju financijskih izvještaja kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanim toku. Prema korištenoj stručnoj literaturi, za zaključiti je da je, bilo da se radilo o malom, srednjem ili velikom poduzeću, neophodno pratiti izvještaje te na temelju njih mjeriti uspjehe i planirati buduće. Nedosljedan pristup u praćenju poslovnog rezultata može dovesti poduzeće do izvanrednih i povećanih poslovnih rashoda koji mogu rezultirati velikim gubicima imovine u smjeru povećane likvidnosti poduzeća radi podmirivanja dospjelih obaveza. Da bi se očuvala i solventnost poduzeća, potrebno je na vrijeme voditi računa o podmirivanju obaveza. Ovdje je dakle provedena analiza poslovnog rezultata hotela Hilton. Hotel svojim primjerom dobrog vodstva i ustrojstva hijerarhije kroz podjelu zadataka na svim razinama, prikazuje dobro razrađenu shemu u svakoj organizacijskoj sredini. Unutar svake razine odvijaju se poslovni procesi te svaki troškovni, prihodni, investicijski ili profitni centar obavlja funkcije u direktnoj komunikaciji sa vrhovnim menadžmentom kojemu je odgovoran. Ponajviše zato, hotel pridaje važnost što uspješnijem podmirivanju obaveza i naplati istih kako bi očuvao što optimalniju proizvodnost, likvidnost i solventnost.



## POPIS LITERATURE

Avelini Holjevac, I. *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*. Rijeka: Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.

Bolfek B., Stanić M., Tokić M. „Struktura bilance kao pokazatelj lošeg poslovanja“, U: *Oeconomica Jadertina* Vol. 1 No. 2, (2011.), 78-79.

Buble, Marin. *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split, 2000.

Cerović, Z. *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatiji, 2010.

Cerović, Z. „Poslovna funkcija u hrvatskom hotelijerstvu“, U: *Hotelska kuća '98., Zbornik radova međunarodnog kongresa Opatija*, 122. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.

Dečman, N. „Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u RH“, U: *Ekonomski pregled*, 63 (7-8) (2012): 448

Galičić, V. *Uvod u ugostiteljstvo*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, 2012.

Gulin, D., Žager L. *Računovodstvo*. Zagreb: HZRFD – RIF, 2010.

Krajnović A., Čičin-Šain, D., Prevolšek, D. „Specifičnosti operativnog kontrolinga u hotelijerstvu“, U: *Oeconomica Jadertina* Vol. 1 No. 2, (2011), 28-30.

Peterlić, S. „Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI-s)-Management kvalitete i poslovanja“, U: 8. *Hrvatska konferencija o kvaliteti, Kvaliteta kao društvena stvarnost (CD)*. Brijuni, Hrvatsko društvo za kvalitetu, 2007.

Petras, M., Begović M., Palačić I., D., „Ključni pokazatelji uspješnosti zdravlja, procesa zdravlja, sigurnosti na radu i zaštite okoliša“ U: *Praktični menadžment 1* ( Zagreb, 2014.).

Rupčić, Nataša, Datković, A. „Kontroling – pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta“, U: *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta* Vol. 4 No. 1 (2013.)

Šestanović, Aljoša, Vukas, J., Stojanović, M., „Važnost novčanog toka kao pokazatelja kvalitete poduzetničkog uspjeha“ (123:135), Vol. 5 No. 1, 2015.

Vujević, Kuzman „Poslovni rezultat poduzeća pomorskoga prometa“, U: *Pomorstvo*, god. 20, br. 1 (2006): 41

Vujević K., Balen M. „Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa“, U: *Pomorstvo*, god. 20, br. 2 (2006): 38

Weihrich, Heinz, H. Koontz. *Menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o., 1998.

„Zakon o računovodstvu“, Narodne Novine 109/07.

„Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma“, Narodne Novine 30/94.

### Studijsko istraživanje:

Cvitanović, Maja. Izvještaj sa stručne prakse - *Organizacija i menadžment procesne funkcije hotela Double Tree by Hilton*. Zagreb, 2016.

<http://hhonors3.hilton.com/en/index.html> (preuzeto 10.1.2017.)

<http://study.com/academy/lesson/hotel-management-case-study-swot-analysis-of-hilton-hotels.html> (10.1.2017.)

<http://study.com/academy/lesson/hotel-management-case-study-swot-analysis-of-hilton-hotels.html> (10.1.2017.)

<https://onqinsider.hilton.com/Insider/OnQLogin/Login.aspx?APPURL=%2finsider%2flinks%2fPingSSO.aspx%3fresume%3d%252fidp%252f0cce0%252fresume%252fidp%252fprp.ping%26spentity%3durn%253asharepoint%253alobby.hilton.com> (preuzeto 10.1.2017.)

## **Internetske stranice:**

<http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Pokazatelji%20ekonomi%C4%8Dnosti.pdf> (preuzeto 4.1.2017)

<http://web.efzg.hr/dok/OIM//Okolina%20i%20planiranje.pdf> (preuzeto 11.12.2016.)

[http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (preuzeto 13.12.2016.)

[http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-12-Marketin%C5%A1ka\\_strategija.pdf](http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-12-Marketin%C5%A1ka_strategija.pdf) (preuzeto 17.12.2016.)

<http://web.efzg.hr/dok/RAC/imamic/3RACUN%20DOBITI%20I%20GUBITKA.pdf> (preuzeto 20.12.2016.)

<http://web.efzg.hr/dok/RAC/kzager//Izvje%C5%A1taj%20o%20nov%C4%8Danom%20toku%20i%20ostali%20izvje%C5%A1taji.pdf> (preuzeto 22.12.2016.)

[http://web.efzg.hr/dok/OIM/oim\\_prester\\_PRODUKTIVNOST\\_zadaci.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/oim_prester_PRODUKTIVNOST_zadaci.pdf) (preuzeto 3.1.2017.)

[http://www.hok.hr/statistika/trgovacka\\_drustva\\_i\\_obrti](http://www.hok.hr/statistika/trgovacka_drustva_i_obrti) (preuzeto 8.12.2016.)

<http://psc.hgk.hr/usluge-u-rh/poslovni-nastan/trgovacko-drustvo/> (preuzeto 9.12.2016.)

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_10.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_10.pdf) (preuzeto 14.12.2016.)

<http://www.aiuniv.edu/blog/may-2016/smart-goals-for-college-students> (preuzeto 17.12.2016.)

[https://bib.irb.hr/datoteka/497125.Izrada\\_financijskog\\_plana\\_i\\_investicijski\\_prioriteti.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/497125.Izrada_financijskog_plana_i_investicijski_prioriteti.pdf) (preuzeto 17.12.2016.)

<http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/sustav-internih-kontrola-u-funkciji-ostvarenja-poslovnih-ciljeva-271883> (preuzeto 20.12.2016.)

<https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Bilanca.pdf> (preuzeto 20.12.2016.)

[https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Racun\\_dobiti\\_i\\_gubitka.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Racun_dobiti_i_gubitka.pdf) (preuzeto 22.12.2016.)

<http://www.4hoteliers.com/features/article/4634> (preuzeto 22.12.2016.)

<http://www.poslovnaucinkovitost.eu>:

<http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/how-to-reduce-employee-turnover/> (preuzeto 2.1.2016.)

<http://poslovna.hr/Login.aspx?ReturnUrl=%2f> (preuzeto 10.1.2017.)

<http://www.bisnode.hr/o-nama/o-nama> (preuzeto 10.1.2017.)

<http://drnas.com/blog/891/poduzetnistvo-0-24/primjer-kpi-reporta> (preuzeto 4.1.2017.)

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Prikaz svih čimbenika okoline hotelskog poduzeća ..... | 5  |
| Slika 2. SWOT matrica za formuliranje interne okoline.....      | 10 |
| Slika 3. Razine znanja menadžmenta .....                        | 15 |
| Slika 4. Trajektorija od trenutnog stanja do cilja .....        | 17 |
| Slika 5. Sustav susretnog planiranja.....                       | 18 |
| Slika 6. Dnevni sustav izvještavanja za menadžment .....        | 22 |
| Slika 7. Tjedni sustav izvještavanja za menadžment .....        | 23 |
| Slika 8. Mjesečni sustav izvještavanja za menadžment .....      | 24 |
| Slika 9. Obrazac bilance i stavki aktive i pasive .....         | 28 |
| Slika 10. Dvostrani oblik računa dobiti i gubitka.....          | 31 |
| Slika 11. Direktna metoda svrstavanja novčanog toka.....        | 33 |
| Slika 12. Indirektna metoda sastavljanja novčanog toka .....    | 34 |
| Slika 13. KPI izvještaj .....                                   | 45 |
| Slika 14: Organizacijska shema DTbH Zgb .....                   | 48 |
| Slika 15. SWOT analiza Hotela Hilton .....                      | 49 |
| Slika 16. Broj zaposlenih u hotelu Hilton .....                 | 51 |
| Slika 17. Pokazatelj tekuće likvidnosti .....                   | 52 |
| Slika 18. Stupanj zaduženosti hotela Hilton.....                | 53 |
| Slika 19. Plaćanje obaveza hotela Hilton .....                  | 53 |
| Slika 20. Neto profitna marža.....                              | 54 |
| Slika 21. Bilančno poslovanje hotela Hilton .....               | 55 |
| Slika 22. Račun dobiti i gubitka .....                          | 57 |